21 oktober 2015

Berenschot

De toegevoegde waarde van de leerwerkloketten

Een evaluatie van de subsidieperiode 2013 - 2015, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Berenschot

De toegevoegde waarde van de leerwerkloketten

Een evaluatie van de subsidieperiode 2013 - 2015, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Susanne de Zwart
Adriaan Oostveen
Hanna Marije Booij

9 november 2015

52823

Berenschot

De toegevoegde waarde van de leerwerkloketten

Een evaluatie van de subsidieperiode 2013 - 2015, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Inhoud **Pagina**

Berenschot

Vervolg inhoud | Pagina

Vervolg inhoud Pagina

1. Inleiding

1.1 Context Leerwerkloketten

Het programma Leren en Werken heeft als doel de aansluiting tussen onderwijs, opleidingsmarkt, arbeidsmarkt en arbeidsmarktkansen te versterken. Hiertoe is in 32 arbeidsmarktregio's (o.a. met behulp van rijksfinanciering) een Leerwerkloket gevormd. De *core business* van Leerwerkloketten is het bevorderen dat vragers en aanbieders van scholing elkaar beter weten te vinden. Leerwerkloketten zijn de schakel tussen de partijen die in de regio bij het netwerk Leren en Werken betrokken zijn; Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), gemeenten, onderwijsinstellingen, kenniscentra en Colo (nu Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) en het bedrijfsleven. Gezamenlijk ontwikkelen zij activiteiten, arrangementen, producten en diensten die de aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt verbeteren. De Leerwerkloketten hebben tot doel een laagdrempelige adviesfunctie voor werkgevers, professionals en particuliere klanten (werkzoekenden, werknemers en studenten/scholieren) te creëren op het gebied van leren en werken. Dit doen zijdoor in de regio een brug te slaan tussen arbeidsmarkt en onderwijs (makelaars- en schakelfunctie), zodat schaarse middelen tussen partners voor de gezamenlijke doelgroepen - werkgevers en particuliere klanten - efficiënter en effectiever worden ingezet.

De kerntaken van Leerwerkloketten bestaan o.a. uit:

- Het bieden van informatie en advies over scholing, loopbaan en ervaringscertificatendienstverlening (makel- en schakelfunctie).
- Het inbrengen van expertise, bouwen van leer-werkarrangementen ('financial engineering') in afstemming met de werkgeversservicepunten.
- Het inzage bieden in de (regionale) scholings- en arbeidsmarkt.
- Het ondersteunen van de netwerkfunctionaliteit arbeidsmarkt en onderwijs.

Door het bundelen van kennis en expertise op dit gebied wordt de transparantie rondom de mogelijkheden en randvoorwaarden van scholing voor werkgevers verbeterd. De gedachte is dat ook partners in de regio belang hebben bij leerwerkloketten. De ambitie is dat leerwerkloketten bijdragen aan de economische en sociale ontwikkeling in de regio, de werkloosheidsbestrijding, de aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het opleidingsniveau van de beroepsbevolking.

Ter ondersteuning van de regionale leerwerkloketten is op landelijk niveau een Landelijk Programmateam Leren en Werken opgezet, ondergebracht bij de Divisie Werkbedrijf van UWV.

1.2 Context arbeidsmarktregio's

De leerwerkloketten zijn regionaal ingebed in de structuur van arbeidsmarktregio's. Hierin opereren de leerwerkloketten in een gecompliceerde context waarin verschillende partijen (gemeenten, UWV, roc's) actief zijn in de uitvoering en deze op verschillende manieren met elkaar samenwerken.

Hieronder schetsen we de belangrijkste kaders die hiervoor van belang zijn. Dit betreft een terugblik over de te evalueren periode, die vanwege de voortdurende ontwikkeling van het veld op het moment van lezen mogelijk niet meer geheel actueel is.

1.2.1 Regionale samenwerking

Besluit Werkgebieden: indeling in arbeidsmarktregio's

Het Besluit Werkgebieden UWV 2014 bepaalt de indeling in 35 arbeidsmarktregio's. UWV heeft de bevoegdheid tot dit soort besluiten op basis van de Wet Suwi, maar het besluit is wel voorafgegaan door overleg tussen Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), gemeenten, UWV en Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Binnen deze arbeidsmarktregio's is samenwerking op een aantal taken verplicht.

Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Wet Suwi).

In de Wet Suwi staat vervolgens een aantal verplichtingen omtrent samenwerking tussen gemeenten en UWV in de 35 arbeidsmarktregio's:

- Gemeenten en het UWV dienen onderling tot afstemming te komen over een eenduidige werkgeversdienstverlening. UWV en gemeenten zorgen ervoor dat in iedere regio één aanspreekpunt/(digitaal) loket is voor werkgevers. Dit vereist tenminste intensieve afstemming en goede samenwerkingsafspraken binnen de arbeidsmarktregio.
- Gemeenten en UWV dienen gezamenlijk te komen tot een regionale arbeidsmarktanalyse en een regionaal marktbewerkingsplan.
- Gemeenten en UWV dienen samen te werken ten aanzien van de registratie van werkzoekenden en vacatures met behulp van elektronische voorzieningen[1]. Dit vereist een bundeling van de verschillende informatiesystemen over vacatures en werkzoekenden.

Participatiewet: nieuwe doelgroepen

Per 1 januari 2015 is met de invoering van de Participatiewet het juridisch kader van het sociaal domein drastisch veranderd. Met deze wet beoogt de regering om tot één aansluitende regeling te komen voor de onderkant van de arbeidsmarkt, om zo meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Hiertoe stopt de instroom in de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), en wordt de instroom in de Wajong beperkt tot personen die al op jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben gekregen en daardoor volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn. Deze afbouw van de Wsw en de Wajong betekent dat mensen die door een lichamelijke, psychische en/of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken, vanaf 1 januari 2015 onder de Participatiewet (en daarmee onder de verantwoordelijkheid van gemeenten) vallen.

De Participatiewet wordt uitgevoerd door gemeenten. Wel is in de Participatiewet bepaald dat gemeenten voor hun taak om 'arbeidsinschakeling' te ondersteunen samenwerken met het UWV.

[1] Elektronische voorzieningen als bedoeld in artikel 62, lid 2

Sociaal Akkoord: banenafspraak en werkbedrijf

In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners (werkgevers en werknemers) afgesproken dat ze extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 extra banen (ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013) voor deze mensen die in 2026 gerealiseerd moeten zijn; 100.000 in de marktsector en 25.000 bij de overheid. De banenafspraak is een landelijke afspraak. Op landelijk niveau wordt gekeken of de werkgevers in de sector overheid en de werkgevers in de sector markt de aantallen hebben gerealiseerd die voor hun sector gelden. De afspraken zijn uitgewerkt in de Wet banenafspraak en quotumheffing.

De regionale Werkbedrijven van de 35 arbeidsmarktregio's spelen een belangrijke rol om de mensen uit de doelgroep op de extra banen te plaatsen. In de regionale Werkbedrijven maken werkgevers- en werknemersorganisaties, UWV en gemeenten afspraken over een eenduidige inzet van de instrumenten die gemeenten kunnen inzetten. En afspraken over de manier waarop kandidaten en werkgevers elkaar vinden. Werkgevers kunnen bij hun gemeente, UWV of het werkgeversservicepunt informatie vragen over de afspraken die hun arbeidsmarktregio daarover heeft gemaakt.

Sectorplannen

Onderdeel van de afspraken in het Sociaal Akkoord zijn de sectorplannen. Het kabinet heeft in overleg met sociale partners de Regeling cofinanciering sectorplannen opgesteld. Het kabinet heeft 600 miljoen euro uitgetrokken om de plannen mede te financieren, de sectoren leggen minimaal hetzelfde bedrag in. Het meeste geld gaat naar scholing, begeleiding van ontslagen werknemers naar ander werk en extra leerwerkplekken voor jongeren.

Jeugdwerkloosheid

In 2013 startte het kabinet met de Aanpak Jeugdwerkloosheid. De aanpak betrof maatregelen om samen met lokale overheden, sociale partners, onderwijs en jongeren zelf, de jeugdwerkloosheid aan te pakken. In dat jaar werd de ambassadeur aanpak jeugdwerkloosheid, Mirjam Sterk, voor een periode van twee jaar aangesteld als ambassadeur om alle betrokken partijen daarbij slim en soepel te laten samenwerken. Een vervolg van de aanpak jeugdwerkloosheid is in het voorjaar van 2015 gepresenteerd in de Agenda Aanpak Jeugdwerkloosheid 2015-2016.

Actieplan Laaggeletterdheid

Het Actieplan Laaggeletterdheid is gestart in 2012, en is een vervolg op het Aanvalsplan Laaggeletterdheid uit 2006 – 2010. Het doel van het Actieplan Laaggeletterdheid is om de geletterdheid van burgers in Nederland te verhogen, ten behoeve van hun duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, zelfredzaamheid en sociale cohesie. De acties in dit plan richten zich op (1) het bevorderen van geletterdheid onder jongeren, (2) het bevorderen van geletterdheid onder volwassenen en (3) het voorzien in gedegen evaluatie en innovatie. Hiervoor worden activiteiten ontplooid gericht op het verhogen van de geletterdheid, via educatieactiviteiten en pilots.

1.2.2 Ontwikkelingen mbo

In het mbo wordt, mede via de kwaliteitsafspraken die de minister heeft gemaakt met mbo scholen, ingezet op extra begeleiding van kwetsbare jongeren in samenwerking met regionale partners, naast de maatregelen die al sinds een aantal jaren worden getroffen op het gebied van voortijdig schoolverlaten (Tweede Kamerbrief van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) ‘Extra kansen voor jongeren in een kwetsbare positie’). Daarnaast heeft de minister van OCW in haar brief van 14 september aangeven dat de dynamiek op de arbeidsmarkt groter wordt en dat er banen zullen verdwijnen met name in het middensegment van de arbeidsmarkt. Dit vraagt ook de nodige aandacht van het mbo met betrekking tot onderwijsvernieuwing en flexibiliteit van het onderwijs. Er wordt de komende tijd ingezet op responsief mbo passend bij de wensen van werkenden.

1.3 Rijkssubsidiëring

In 2005 initieerde de door de ministeries van OCW en SZW ingestelde Projectdirectie Leren&Werken een stimuleringsregeling op het terrein van leren en werken. Met steun van de Projectdirectie ontstonden in een aantal regio’s samenwerkingsconstructies Leren en Werken. Eind 2009 verzochten de ministeries van SZW en OCW aan UWV WERKbedrijf, deze uit te bouwen tot een landelijk dekkend netwerk van leerwerkloketten.

In 2011 is een evaluatie uitgevoerd door adviesbureau Berenschot waarin is onderzocht wat de functie en de meerwaarde is van de leerwerkloketten. Op basis van dit onderzoek is de subsidieperiode verlengd. Ook voor de jaren 2013-2015 is door de minister van SZW besloten om de financiële ondersteuning voort te zetten vanwege de onverminderde noodzaak om scholing en arbeidsmarkt te blijven verbinden.

1.4 Opdracht subsidieperiode 2013 - 2015

Aan de financiering in subsidieperiode 2013 – 2015 is een aantal eisen verbonden[2], te weten:

Voorwaarden rijksbijdrage

- Verbinding landelijke en regionale arbeidsmarkt- en scholingspartners door regionale samenwerkingsverbanden waarin minimaal kernpartners (die een bijdrage leveren) UWV, gemeenten en scholingspartners (minimaal 1 roc) deelnemen en optioneel partners die nodig zijn om het gehele scholingsaanbod (publiek en privaat) in beeld te brengen.
- Maximale afstemming inzet werkgeversbenadering met de regionale werkgeversservicepunten van de arbeidsmarktregio’s (geen eigenstandige werkgeversbenadering door de leerwerkloketten).
- Een laagdrempelige adviesfunctie voor werkgevers en burgers creëren, waarbij de bestaande eis wordt losgelaten van het inrichten van een fysieke leerwerkloketinfrastructuur voor burgers op werkpleinen.

---

[2] Bron: Brief Toelichting besluit bekostiging leerwerkloketten 2013-2015, dd. 21 december 2012.

Financieel

- Financiering vindt plaats op basis van de regionale businessplannen 2013 – 2015, waarin afspraken over outcome en output worden opgenomen m.b.t.:
    - aantoonbare aansluiting op regionale werkgeversdienstverlening
    - resultaatsverplichtingen (arrangementen voor tekortsectoren, ouderen, werkzoekenden zonder startkwalificatie, ontwikkelen e-dienstverlening) en effectmeting (monitor) van adviezen, verwijzingen, ervaringscertificaat (EVC)
    - in beeld brengen regionaal scholingsaanbod, waaronder het bieden van informatie en advies over arbeidsmarktrelevante scholing, EVC en leerwerktrajecten.
- Per arbeidsmarktregio wordt € 100.000 aan rijksbijdrage beschikbaar gesteld, op voorwaarde van een minimale cofinanciering van de kernpartners van 50 procent van de rijksbijdrage per regio.

Taken landelijk programmateam leren en werken

- Organiseren en realiseren van landelijke infrastructuur leren en werken aansluitend op 35 arbeidsmarktregio's.
- In werkprocessen, diensten, taken en producten van de leerwerkloketten wordt waar mogelijk en wenselijk samenhang aangebracht met o.a. dienstverlening werkpleinen, werkgeversservicepunten, jongerenloketten en landelijke samenwerkingspartners (o.a. Colo, MBO Raad, STOOF, SBB (voorheen Colo) en FNV).
- Dienstenportfolio via multichanneling. Onderhouden landelijke website en digitale nieuwsbrief: ontwikkeling van e-dienstverlening voor burgers: Landelijk waar mogelijk via werk.nl, voorlopig nog door optimalisatie huidige Leren&Werken-site.
- Onderhouden webbased community voor professionals leren en werken; faciliteren verbindingsplatform en instrumentatie. Organiseren netwerkbijeenkomsten professionals.
- In overleg met SZW:
    - organiseren van managementinformatie Rapportage: formuleren resultaatsgebieden in Model Businessplan 2013 – 2015 en effectmetingen (output/outcome)
    - uitvoering en beheer bekostiging rijksbijdrage, financieel beheer geldstromen van de regio's via control op begroting regionale leerwerkloketten, verantwoording aan SZW en sponsors
    - voortzetten huidige sturing via de regionale businessplannen, verantwoording (co-) financiering monitorrapportages en visitaties.

Taken regionale leerwerkloketten

- Opstellen regionaal businessplan 2013-2015 conform Model Businessplan 2013 – 2015. Dit plan wordt door de regionale kernpartners op bestuurlijk niveau getekend.
- Alle kernpartners garanderen financiering tot en met 2015.
- Transparant maken regionaal scholingsaanbod.
- Productontwikkeling (aanbod op maat) stimuleren bij aanbieders van scholing.
- Zorg dragen voor bekendheid met de mogelijkheid voor EVC en andere valideringsinstrumenten, competentietests en duale trajecten voor werknemers, werkzoekenden en bedrijven via de regionale werkgeversservicepunten en werk.nl.
- Ondersteuning van sociale partners om invulling te geven aan intersectorale mobiliteit door scholing en werk-naar-werk trajecten.
- Samenwerking te bevorderen tussen vragende partijen en aanbieders van scholing en EVC.
- Het werven van leerwerkbanen.
- Het geven van informatie en advies over scholingsmogelijkheden/loopbaanadvies aan werkgevers, werknemers en werkzoekenden (via regionale werkgeversdienstverlening en e-dienstverlening).
- Fungeren als backoffice (expertise leren en werken en toeleverancier kansrijke arrangementen) voor de regionale werkgeversdienstverlening.
- Het eventueel (door)ontwikkelen van regionale sites in aansluiting op de landelijke site.

Aangezien de huidige subsidietermijn (2013 - 2015) zijn einde nadert, bestond de wens om in kaart te brengen in hoeverre de leerwerkloketten gedurende deze periode hun doelstelling hebben behaald. Dit betreft het vervullen van een advies- en schakelfunctie tussen arbeidsmarkt en onderwijs voor particuliere klanten en werkgevers.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 omschrijven we de precieze vraagstelling die ten grondslag ligt aan dit onderzoek, evenals de gehanteerde onderzoeksmethoden. Vervolgens bieden we in hoofdstuk 3 een kort overzicht van de feiten en cijfers over de leerwerkloketten, waaronder de spreiding over het land, de deelnemende partijen en de financiering. Hoofdstuk 4 gaat vervolgens in op de strategische keuzes die de regio's maken omtrent de positionering en strategie van de leerwerkloketten, waarna hoofdstuk 5 een overzicht biedt van de dienstverlening die de leerwerkloketten aan de klanten aanbieden. Hoofdstukken 6 en 7 laten de ervaringen en tevredenheid van de klanten zien (respectievelijk de particuliere klanten en de werkgevers). In hoofdstuk 8 omschrijven we de werking en meerwaarde van het leerwerkloket als netwerk in de regio. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 9 in op de ondersteuning van het landelijke programmateam leren en werken aan de leerwerkloketten. Tot slot biedt hoofdstuk 10 een overzicht van de belangrijkste conclusies.

Verspreid door dit rapport zijn in blauw gearceerde kaders voorbeelden opgenomen van de wijze waarop leerwerkloketten vorm en invulling geven aan bepaalde taken. Deze voorbeelden zijn bedoeld om aan de hand van casuïstiek te illustreren welke mogelijke rolinvullingen er bestaan, en zijn nadrukkelijk niet bedoeld als een representatieve doorsnede van de rolinvulling van de leerwerkloketten.

2. Vraagstelling en onderzoeksaanpak

2.1 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

> "In welke mate vervullen de Leerwerkloketten een effectieve en toegankelijke advies- en schakelfunctie tussen arbeidsmarkt en onderwijs voor professionals, klanten (w.o. werknemers en werkzoekenden) en werkgevers?"

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in vijf deelvragen:

1. Hoe krijgt de regionale samenwerking vorm?
2. Welke dienstverlening wordt geboden door de regionale leerwerkloketten?
3. Vervult het landelijke projectteam de taken adequaat in?
4. Hoe ziet de financiering van de regionale leerwerkloketten eruit?
5. Hoe tevreden zijn klanten van de leerwerkloketten met de dienstverlening?

Per deelvraag zijn subvragen geformuleerd. De volledige vraagstelling is terug te vinden in bijlage 1.

2.2 Onderzoeksaanpak

2.2.1 Methoden

Bij dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast:

1. interviews
2. vragenlijsten
3. verdiepende casestudies
4. rondetafelbijeenkomsten.

Interviews

We hebben gesproken met beide betrokken ministeries te weten OCW en SZW. Met de ministeries is onder meer besproken:

- welke landelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de opdracht van de leerwerkloketten
- de positionering van de leerwerkloketten
- de invulling van het opdrachtgeverschap
- sterke- en ontwikkelpunten van de leerwerkloketten
- sturing en ondersteuning van het landelijk programmateam.

Ook spraken we met verschillende landelijke stakeholders van de leerwerkloketten, namelijk het UWV, de MBO Raad en de SBB.

Om de rolinvulling van het landelijke projectteam te evalueren hebben we een tweetal interviews gehouden. Eén interview met de programmamanager van het landelijk programmateam en één interview met het gehele landelijke projectteam. Daarin zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- organisatie landelijke projectteam
- dienstverlening van het landelijke projectteam
- aansluiting op de bestuurlijke structuur van de arbeidsmarktregio's
- rapportage en verantwoording van leerwerkloketten naar het landelijke projectteam
- rapportage en verantwoording van landelijke projectteam naar SZW, UWV en andere partners
- eventuele knelpunten in de financiering
- overall aandachtspunten en ontwikkelpunten van de leerwerkloketten.

Vragenlijsten

We hebben de volgende vragenlijsten ontwikkeld en uitgezet.

- Voor de projectleiders van alle leerwerkloketten is een vragenlijst ontwikkeld waarin wordt ingegaan op de uitvoering bij hun leerwerkloket en de ervaren ondersteuning vanuit het landelijke projectteam. Daarnaast is per loket het reeds bestaande factsheet geactualiseerd, aan de hand van jaarplannen en businesscases. Deze geactualiseerde factsheets zijn ter vaststelling teruggestuurd aan de projectleiders. De factsheets en de vragenlijst samen leveren een compleet beeld op van de gang van zaken in de dagelijkse praktijk van de loketten.
- Voor de klanten van de leerwerkloketten is één vragenlijst uitgezet onder particuliere klanten (werkzoekenden, werknemers en studenten/scholieren met vragen op het gebied van leren en werken) en één onder werkgevers[3]. Hiermee zijn hun ervaringen met de dienstverlening van de leerwerkloketten opgehaald. De vragenlijsten zijn via de leerwerkloketten verspreid onder een aselecte groep klanten. De totale respons bedroeg 198 werkgevers en 459 particuliere klanten.

---

[3] In de opdracht van het ministerie van SZW aan de leerwerkloketten is vervat dat de Leerwerkloketten niet aan rechtstreekse werkgeversbenadering doen, omdat dit de taak van de werkgeversservicepunten is. De Leerwerkloketten leveren echter wel diensten aan werkgevers en om die reden is besloten ook hen te bevragen over hun ervaringen met de dienstverlening omtrent leren en werken. Deze formulering is gehanteerd omdat de werkgevers 'het leerwerkloket' mogelijk niet als zelfstandige naam of entiteit herkennen.

Verdiepende casestudies

We hebben verdiepende casestudies uitgevoerd bij 10 leerwerkloketten, waarvan twee casestudies een combinatie betrof van twee leerwerkloketten. De loketten zijn geselecteerd in overleg met de begeleidingscommissie. Met het oog op representativiteit is rekening gehouden met geografische spreiding, anciënniteit en type arbeidsmarktregio. De leerwerkloketten die mee hebben gewerkt aan de casestudies zijn:

- Amersfoort
- Drechtsteden + Gorinchem
- Eindhoven + Helmond
- Enschede
- Leeuwarden
- Goes
- Groningen
- Nijmegen

De casestudies waren gericht op vragen omtrent de *werking* van de leerwerkloketten. Iedere casestudie bestond uit een interview met de projectleider en een focusgroep met de aangesloten netwerkpartners.

De interviews met de projectleiders zijn gebruikt ter verrijking van de factsheets en voor het verkrijgen van inzicht in de werking van de regionale samenwerking, succes- en faalfactoren, verbeterpunten en de uitvoerings- en aansluitingsvraagstukken. Ook kwam aan de orde in hoeverre het landelijke projectteam haar taken adequaat uitvoert.

Naast de interviews met de projectleiders vond bij elk leerwerkloket een focusgroepbijeenkomst plaats. Tijdens deze focusgroepen is ingegaan op de werking van het leerwerkloket, de samenwerking tussen de verschillende partijen en organisatorische lagen (operationeel, tactisch, bestuurlijk), de samenstelling van het netwerk en de geleverde dienstverlening.

Bij de focusgroep waren de partners die op operationeel en tactisch niveau werkzaam zijn in het netwerk van het leerwerkloket (zoals werkcoaches, accountmanagers, roc’s en kenniscentra) aanwezig.

Tijdens de focusgroep werd onder meer gewerkt met de werkmethode ‘moving values’, een set foto’s waaruit de deelnemers allemaal één foto kiezen die volgens hen de werking van het leerwerkloket representeert. Elke deelnemer is gevraagd de keuze voor een bepaalde foto toe te lichten.

Rondetafelbijeenkomsten

Er hebben twee rondetafelbijeenkomsten plaatsgevonden: één met bestuurders en één met werkgeversservicepunten en leerwerkloketten.

Voor de rondetafelbijeenkomst met bestuurders zijn wethouders, regiomanagers UWV, regiomanagers VNO/midden en kleinbedrijf (mkb) en CvB-leden van roc's uitgenodigd. Deze bijeenkomst was erop gericht om een goed beeld te krijgen van hoe de regionale samenwerking vorm krijgt, en wat de toegevoegde waarde van de leerwerkloketten is. Vragen die onder andere aan de orde zijn gekomen, zijn:

- Hoe is de samenwerking, op met name bestuurlijk niveau, georganiseerd?
- Hoe werken de leerwerkloketten voor wat betreft hun advies- en schakelfunctie tussen onderwijs en arbeidsmarktregio samen op, met name, bestuurlijk niveau?
- Hoe geven de leerwerkloketten hun advies- en schakelfunctie tussen onderwijs en arbeidsmarktregio vorm en inhoud?
- Welke meerwaarde bieden de leerwerkloketten voor de omgeving?

Bij de rondetafelbijeenkomst met werkgeversservicepunten, zijn de managers van de WerkgeversServicepunten (WSP) in combinatie met de projectleiders van de leerwerkloketten uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst is ingegaan op de vraag van werkgevers, de organisatie van de werkgeversbenadering en werkgeversdienstverlening (specifiek ook voor het mkb) en de samenwerking van het leerwerkloket met de werkgeversservicepunten.

3. Leerwerkloketten: feiten en cijfers

3.1 Landelijke dekking



Figuur 1: In 32 van de 35 arbeidsregio's is een leerwerkloket operationeel

Er zijn in totaal 35 arbeidsmarktregio's. In 32 arbeidsmarktregio's is een leerwerkloket en een netwerk leren en werken operationeel. Hier kunnen jongeren, werkenden, werkzoekenden en werkgevers terecht voor informatie en onafhankelijk advies over opleidingen, EVC's en werkend leren. In twee regio's is het de partners niet gelukt om een leerwerkloket te realiseren, en in één regio is het leerwerkloket inmiddels in oprichting.

- Flevoland is één van de regio's waar geen leerwerkloket tot stand is gekomen. Deze regio heeft extra aandacht van het landelijk programmateam, omdat deze provincie lastig te bedienen is via omliggende leerwerkloketten. Het is een speerpunt van het programmateam om in deze regio alsnog een leerwerkloket van de grond te krijgen. Momenteel wordt met de gemeente Lelystad onderzocht of hiervoor voldoende bestuurlijk draagvlak is.
- Noord- en Midden Limburg, de tweede 'regio' zonder loket, maken gebruik van aanpalende regio's waar de leerwerkloketten juist sterk zijn.
- Foodvalley, de omgeving van Ede, is de derde regio waar nog geen leerwerkloket dienst doet. Het realiseren van een leerwerkloket is daar momenteel in ontwikkeling.

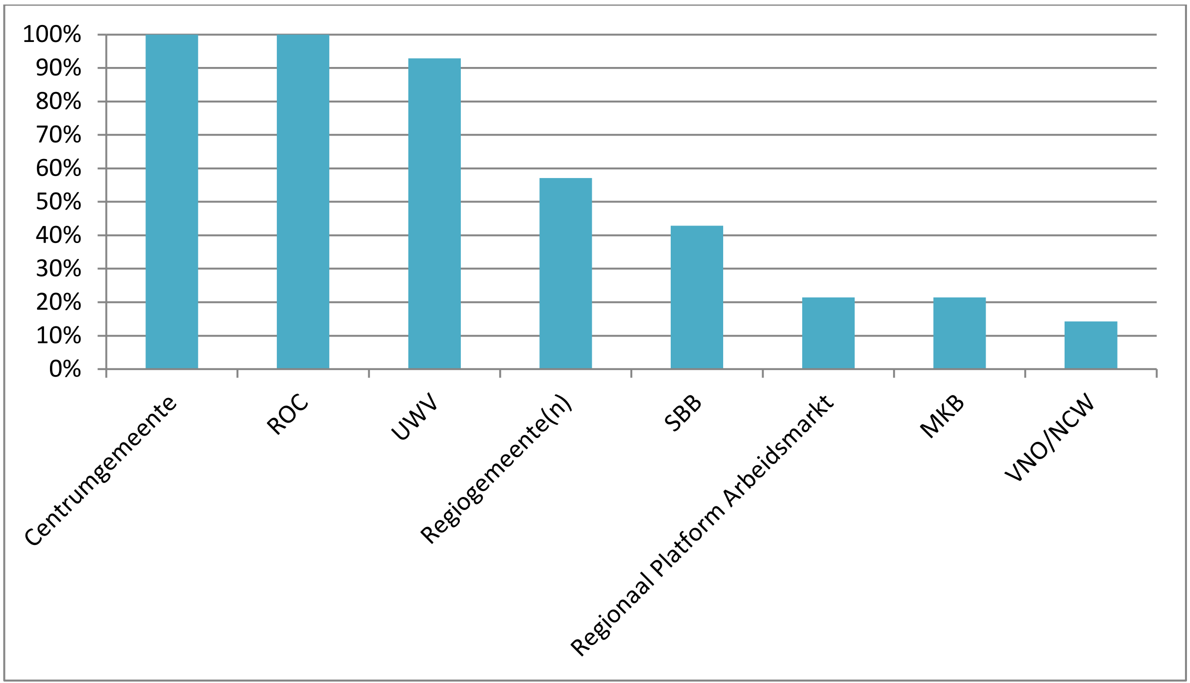
Indien, zoals bij de hiervoor genoemde regio's, geen sprake is van een werkend leerwerkloket, dan zorgt het landelijk programmateam ervoor dat vragen die leven toch via een andere route worden afgevangen. Het landelijk programmateam neemt, wanneer de vragen via het landelijk meldpunt binnenkomen, deze taak op zich en zorgt ervoor dat zaken ad hoc worden opgelost. Hoewel er geen officiële, structurele dienstverlening is in deze regio's, wordt er dus toch zoveel mogelijk voor gezorgd dat klanten worden bediend.

3.2 Vormgeving regionale netwerken leren en werken

Op basis van de ingevulde factsheets door de projectleiders is in kaart gebracht welke partijen er (1) in de stuurgroepen van de leerwerkloketten zitten, en (2) wie de samenwerkingspartners zijn.

Stuurgroepen

In de stuurgroepen zijn UWV, de centrumgemeente en het roc zo goed als altijd vertegenwoordigd. Andere partijen die regelmatig betrokken worden zijn (één of meerdere) andere gemeenten in de arbeidsmarktregio, SBB, gevolgd door het Regionaal Platform Arbeidsmarkt (RPA) (of regionaal arbeidsmarktoverleg) en diverse werkgeversorganisaties.



Figuur 2: Aangesloten partijen in stuurgroep leerwerkloketten (bron: factsheets) (N = 14[4])

Samenwerkingspartners

Naast de partijen in de stuurgroep is er nog een aantal samenwerkingspartners die regelmatig bij de leerwerkloketten zijn aangesloten. Zo wordt in veel gevallen samengewerkt met SBB en andere gemeenten in de arbeidsmarktregio. Verder wordt regelmatig samengewerkt met andere onderwijsinstellingen (mbo/hbo), werkgeversverenigingen (MKB-Nederland, VNO-NCW), sectorfondsen (zoals A&O-fondsen en O&O-fondsen) en in mindere mate ook met de provincie.

[4] Van de ingevulde factsheets bevatten er 14 een omschrijving van de partijen in de stuurgroep.

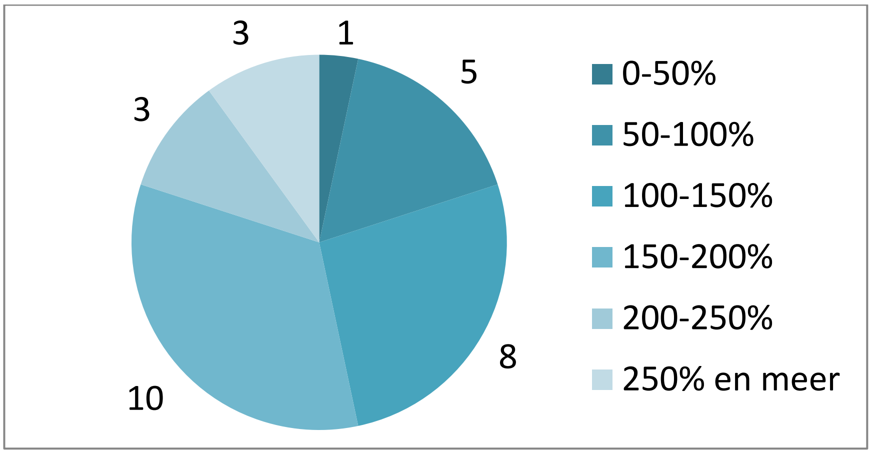
3.3 Financiering

Zoals omschreven in paragraaf 1.3 heeft SZW voor de subsidieperiode 2013 – 2015 jaarlijks € 100.000 per leerwerkloket beschikbaar gesteld. Dit is reeds verlengd tot en met 2016. Het ministerie heeft met de subsidie een eis betreffende cofinanciering gesteld. Dat wil zeggen dat de deelnemende partners gezamenlijk minimaal 50 procent van het basisbedrag moeten financieren.

Analyse financiering 2014

Voor 30 leerwerkloketten[5] konden financiële gegevens over het jaar 2014 geanalyseerd worden. In dit jaar was voor alle loketten een rijksfinanciering van 100.000 euro begroot. In verreweg de meeste gevallen was de uiteindelijke rijksfinanciering gelijk aan dit begrote bedrag. In vijf loketten was de uiteindelijke rijksfinanciering boven de begrote 100.000 euro. Hiervoor kunnen meerdere verklaringen zijn, namelijk dat de projectleider deels ingezet wordt in het landelijk programmateam, of dat het loket vanwege vertraging geld voor bepaalde activiteiten heeft meegenomen naar het volgende jaar.

Van de 30 loketten hebben er in 2014 29 voldaan aan de eis van minimaal 50 procent cofinanciering, versus 1 leerwerkloket waar dit niet behaald is (zie figuur 3 hieronder). Voor dit loket geldt dat het in 2014 (opnieuw) is gestart, en daarom nog niet hoefde te voldoen aan de cofinancieringsnorm. Zoals in figuur 3 te zien is, was tussen de 150 en 200 procent cofinanciering het vaakst voorkomend onder de leerwerkloketten.



Figuur 3: Percentage cofinanciering behaald door de leerwerkloketten in 2014

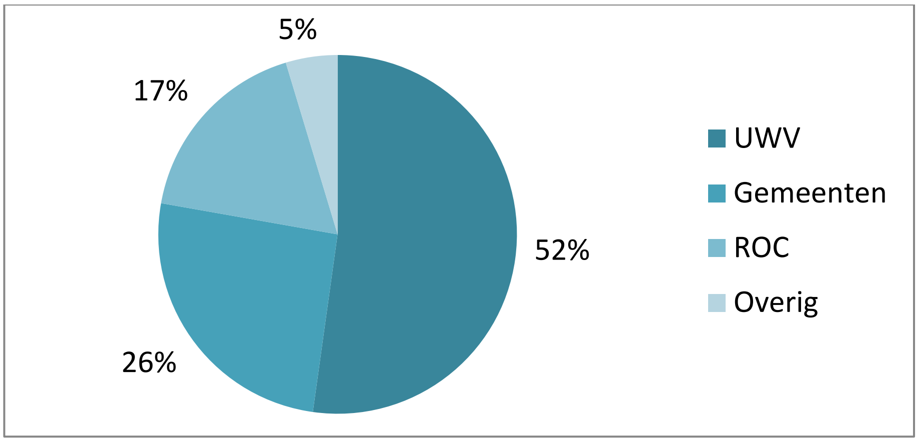
De cofinanciering (landelijk in totaal 5,1 miljoen euro[6]) kwam voornamelijk vanuit drie bronnen (zie figuur 4 op de volgende pagina): UWV, gemeenten en roc's. Van deze drie partijen bood UWV de meeste cofinanciering (52 procent).

---

[5] Naast de arbeidsmarktregio's waar geen leerwerkloket bestaat, zijn er twee arbeidsmarktregio's die samen één loket vormen, en ook gezamenlijk gefinancierd worden (Zuid-Holland Centraal en Haaglanden)

[6] Dit betreft alleen financiering voor de infrastructuur van de leerwerkloketten, en niet voor de activiteiten.

Landelijk is namelijk door de Raad van Bestuur van UWV besloten dat er per leerwerkloket voor 1 fte inzet op competentietests mag zijn. In sommige leerwerkloketten wordt dit materieel ingezet op basis van operationele afspraken, en in anderen is de inzet in de begroting verankerd.
Naast UWV bieden ook gemeenten (26 procent) en de roc's (18 procent) cofinanciering. In totaal kwam 5 procent van de cofinanciering vanuit overige partijen, zoals SBB, werkgevers of andere samenwerkingspartners.



Figuur 4: Bronnen van cofinanciering (landelijk in totaal 5,1 miljoen euro)

Onderstaand voorbeeld illustreert hoe een leerwerkloket financiële draagvlak heeft gecreëerd in diens arbeidsmarktregio.

In een regio hebben op het niveau van de arbeidsmarktregio alle gemeenten ermee ingestemd om in de jaren 2015 en 2016 financieel bij te dragen aan het leerwerkloket.Dit komt neer op een jaarlijkse cofinanciering van 75.000 euro, die via de regionale verdeelsleutel wordt verdeeld over de gemeenten. roc en UWV bieden beiden hetzelfde bedrag aan cofinanciering aan.

De afspraak met de gemeenten kwam tot stand doordat men in de praktijk vooral de gemeentelijke doelgroep adviseert, die omvangrijk en gemiddeld laagopgeleid is. De investering van de deelnemende gemeenten in leren en werken is daarmee van strategisch belang, en hierin krijgt het leerwerkloket een belangrijke positie. Daarnaast kan de investering van de gemeenten potentieel terugverdiend worden met de besparing van uitkeringslasten door uitstroom naar werk.

Teneinde deze rol te kunnen vervullen heeft het leerwerkloket een eigen loket op het werkplein in de regio, en stelt het leerwerkloket zichzelf als doel om veel adviesgesprekken te voeren.

3.4 Bezetting

Op basis van de ingevulde factsheets en een aanvullende rondvraag onder leerwerkloketten is de formatie in kaart gebracht. Hieruit komt naar voren dat de gemiddelde formatie per leerwerkloket 3,3 fte bedraagt.

3.5 Analyse leerwerkloketten: feiten en cijfers

Er zijn in 32 regio's leerwerkloketten in Nederland. Dat betekent dat er in 3 regio's (nog) geen leerwerkloket operationeel is dat gefinancierd moet worden. Vragen uit deze regio's worden zoveel mogelijk afgevangen door het landelijk programmateam en waar mogelijk verdeeld over andere nabijgelegen leerwerkloketten.

De leerwerkloketten hebben een stuurgroep waarin over het algemeen de centrumgemeente, een of meer mbo-instelling(en) en UWV vertegenwoordigd zijn. De grootste samenwerkingspartners van de loketten zijn SBB, gemeenten uit de regio, hbo- en andere mbo-instellingen en het mkb. De leerwerkloketten zijn verplicht bij deze samenwerkingspartners 50 procent van de rijksbijdrage op gang te brengen, dus nog eens € 50.000,-. Dat is ruimschoots gelukt; bij 22 leerwerkloketten is meer dan 50 procent financiering van deze partijen vandaan gekomen. In 3 gevallen is er zelfs sprake van € 250.000,- aan cofinanciering, dus ruim het dubbele van de rijksfinanciering.

Cofinanciering kan het aandachtspunt met zich meebrengen dat de onafhankelijkheid van het leerwerkloket in het geding is. Als partners mede financieren, zouden ze immers ook eisen kunnen stellen aan de besteding van door hen ingebrachte financiële middelen. Uiterste consequentie van deze redenering zou zijn dat voor volledig onafhankelijk advies, ook onafhankelijke financiering vanuit de Rijksoverheid nodig is.

Wat betreft de financiering betreft een ander knelpunt het verloop in personeel; omdat men werkt op basis van tijdelijke contracten en verlenging van de Rijks financiering onzeker is, is het moeilijk om goed personeel te vinden en voor langere tijd aan de organisatie te binden. De loketten hebben een relatief lage bezetting, namelijk gemiddeld 3,3 fte. Dat maakt ze aan de ene kant flexibel, aan de andere kant maakt het ze kwetsbaar. Immers, zodra iemand door ziekte uitvalt, valt een kwart van de menskracht weg. Tegelijkertijd spreken alle leerwerkloketten de wens uit niet al te groot te worden omdat dat niet past bij hun positie en rol in de regio.

4. Strategie en keuzes leerwerkloketten

4.1 Strategische keuzes regionale netwerken leren en werken

De netwerken leren en werken nemen in hun businessplan en jaarplan op welke strategische keuzes er gemaakt worden en welke dienstverlening daarbij hoort. De basiskeuzes zijn vastgelegd in de landelijk opdracht van de leerwerkloketten (zie figuur 5 hieronder).



Figuur 5: Schematische weergave strategische basiskeuzes regionale leerwerkloketten

Ten behoeve van de evaluatie zijn de projectleiders van de leerwerkloketten gevraagd op hoofdlijnen hun strategie te schetsen. Zij gaven desgevraagd aan dat de leerwerkloketten onafhankelijk en gratis advies bieden voor iedereen: werkzoekenden, werknemers, scholieren, studenten én werkgevers. Ze hebben tot doel de aansluiting tussen onderwijs, opleidingsmarkt, arbeidsmark en arbeidsmarktkansen te versterken. De leerwerkloketten verbinden partijen met (soms) verschillende belangen en bundelen op die manier de krachten rondom verschillende thema's en creëren en versterken zo het netwerk. Het primaire doel is de aansluiting tussen arbeid en scholing te optimaliseren, met als gevolg dat meer mensen duurzaam geplaatst kunnen worden op passende arbeidsplaatsen.

Voor een effectieve aanpak zoeken de leerwerkloketten samenwerking met ondernemers, onderwijs en overheid. Per regio worden keuzes gemaakt, afhankelijk van de regionale vraagstukken onderwijs-arbeidsmarkt én afhankelijk van de bestaande infrastructuur.

De rode draad is dat de netwerken leren en werken/leerwerkloketten geen nieuwe structuren neerzetten, maar de bestaande structuren benutten en versterken vanuit de rol van makelaar en expert Leren en Werken in nauwe samenwerking met onder andere jongerenloketten, Regionale Meld- en Coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten (RMC), werkgeversservicepunten etc. Hierin worden verschillende keuzes gemaakt voor de positionering van het leerwerkloket.

In een regio is het leerwerkloket nadrukkelijk gepositioneerd als een verlengstuk van de uitvoeringsorganisaties van UWV en gemeenten, en bedient dan ook grotendeels dezelfde doelgroepen. De grootste groep klanten komt doorverwezen via UWV, met name de WW-doelgroep. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat UWV het leerwerkloket actief promoot tijdens trainingsbijeenkomsten en in nieuwsbrieven. Deze regio hecht geringe waarde aan de onafhankelijke positie van het leerwerkloket. Werkenden en nuggers komen zelden bij dit leerwerkloket, omdat de naamsbekendheid van het leerwerkloket onder deze groepen gering is. Daarnaast positioneert men het leerwerkloket nadrukkelijk als interne expertisebron, zodat kennis en bewustzijn over het gebied van Leren en Werken onder werkgeversadviseurs in beeld blijft.

In een andere regio is het leerwerkloket juist gepositioneerd als een afzonderlijk loket, waarbij men brede dienstverlening levert gericht op alle doelgroepen. Hierbij vormen de nuggers juist een belangrijk speerpunt; men streeft er nadrukkelijk naar om juist de doelgroepen te helpen die ‘tussen wal en schip vallen’. Dit naar eigen zeggen omdat gemeenten en UWV er geen direct belang bij hebben om in deze mensen te investeren om ze naar werk te bemiddelen. Deze regio hecht tevens grote waarde aan de onafhankelijke positie van het leerwerkloket in het bieden van onafhankelijk loopbaan- en scholingsadvies.

De meeste leerwerkloketten zijn aangesloten op het Actieplan Jeugdwerkloosheid en het Actieplan Laaggeletterdheid, zo blijkt uit de factsheets. Binnen het Actieplan Jeugdwerkloosheid bemiddelen de loketten op tactisch en operationeel niveau voor kwetsbare jongeren.

Zo krijgen zij bijscholing (met als doel een startkwalificatie) en worden ze zoveel mogelijk geplaatst bij werkgevers. In het kader van dit actieplan wordt ook aangesloten op het sectorplan Zorg en Welzijn en VSV (voortijdig school verlaten). Binnen het Actieplan Laaggeletterdheid testen de loketten op laaggeletterdheid en brengen ze dit thema onder de aandacht bij werkgevers, die hiermee vaak nog onbekend zijn. Bovendien bieden de loketten een overzicht van scholing voor de laaggeletterden.

In een regio is het leerwerkloket vanaf het begin betrokken geweest bij het thema van laaggeletterdheid, door samen te werken met de stichting Lezen en Schrijven. De laaggeletterdheid is er hoog, en daarom wordt regionaal de samenwerking aangegaan met de betrokken partijen (gemeenten, UWV, bibliotheken, welzijnsorganisaties, roc's en het leerwerkloket) om aan een gezamenlijke aanpak te werken.

De aanpak krijgt vorm doordat het leerwerkloket zich inzet om de herkenning van laaggeletterdheid in de overige uitvoeringsorganisaties te verhogen, en dit om te zetten naar aanmeldingen bij het roc. Ook bestuurlijk wordt er door onderwijs, overheid en ondernemers samengewerkt om aan dit vraagstuk te werken.

4.2 Nieuwe vraagstukken, nieuwe strategische keuzes

De partners in de leerwerkloketten prioriteren de gewenste dienstverlening in een door iedereen ondertekend businessplan, gevolgd door jaarplannen. De businessplannen zijn kaderstellend; de prioritering binnen deze kaders vindt in de regio plaats. De leerwerkloketten ademen daardoor mee met de omgeving van de verschillende partners en zorgen voor samenhang. De afgelopen jaren is veel veranderd in en om de organisaties van de partners van de leerwerkloketten. De drie decentralisaties en reorganisaties hebben gevolgen voor de samenwerking en dienstverlening van de leerwerkloketten. In de praktijk kan dat betekenen dat daar waar één van de partnerorganisaties zich meer terugtrekt of juist een extra opdracht krijgt ten behoeve van bepaalde dienstverlening of een bepaalde doelgroep, het netwerk Leren en Werken/het leerwerkloket het 'ontstane gat of de nieuwe opdracht' gaat invullen. Dit hoeft op zichzelf geen probleem te zijn, als de te leveren dienstverlening zich verhoudt tot doelstellingen en tot de middelen die het leerwerkloket tot haar beschikking heeft.

De overgrote meerderheid van projectleiders geeft aan dat er in de te evalueren periode nieuwe taken op de leerwerkloketten af zijn gekomen. Deze nieuwe taken hebben met name te maken met nieuwe klantgroepen. Daarnaast geeft een groot deel van de projectleiders aan dat de bestaande taken zwaarder zijn geworden vanwege het profiel van de nieuwe klantgroepen. Het gaat veelal om kwetsbare groepen die met de bestaande dienstverlening van de netwerkpartners onvoldoende bediend worden. Tijdens de focusgroepen is aangegeven dat het leerwerkloket bij uitstek de partij is die meerdere partijen uit het netwerk kan verbinden om juist deze kwetsbaardere groep te kunnen bedienen (bijvoorbeeld UWV, school en jeugdhulp).

De volgende klantgroepen en vraagstukken zijn hierbij specifiek benoemd:

1. Klanten die een bbl-plaats zoeken: kwantitatieve en kwalitatieve mismatch op de bbl-markt. In bijna alle focusgroepen en gesprekken is naar voren gekomen dat het leerwerkloket steeds vaker gevraagd wordt door roc's, UWV, klanten en werkgevers zelf om bbl-plaatsen te zoeken/dan wel bbl-kandidaten te vinden[7].

---

[7] BBL staat voor Beroeps Begeleidende Leerweg. Een BBL-opleiding is een beroepsopleiding in de vorm van werkend leren.

Uit de focusgroepen kwam ook breed naar voren dat er in de afgelopen jaren steeds minder bbl-plaatsen beschikbaar zijn bij werkgevers, waardoor sprake is van een tekort. Deze schaarste van bbl plaatsen wordt al langer gesignaleerd door o.a. SBB, en hebben al in 2013 geleid tot Kamervragen[8]. De precieze oorzaak van deze afname wordt op dit moment door meerdere partijen onderzocht (waaronder door het landelijk projectteam leren en werken (i.s.m. de KU Leuven), en door SBB). De economische crisis lijkt een logische oorzaak, maar misschien niet de enige oorzaak. Bovendien wordt in de focusgroepen een toenemende kwalitatieve mismatch gesignaleerd tussen de vraag van de arbeidsmarkt naar bbl'ers en het aanbod van bbl'ers. Er zijn dus wel bbl-plaatsen beschikbaar, maar deze liggen op andere niveaus en type opleidingen dan het beschikbare aanbod van bbl-kandidaten. Uit de focusgroepen komt naar voren dat de beschikbare bbl-plaatsen met name in de technieksector liggen.

De leerwerkloketten hebben aangegeven te verwachten dat de vraag naar ondersteuning bij dit vraagstuk verder zal toenemen, gezien de verschuiving van de taken van de kenniscentra.[9]

Hoe dan ook zorgen deze vraagstukken bij de leerwerkloketten voor extra benodigde gesprekken (bijvoorbeeld studie- en beroepskeuzeoriëntatie, het ombuigen van de vraag en assessments) en ook voor meer gesprekken bij werkgevers.

2. 23+ en ouderen: loopbaanoriëntatie en scholingsadvies

De (individuele) vragen bij de leerwerkloketten vanuit werkenden en 23+'ers zonder werk neemt toe. De leerwerkloketten organiseren hierop steeds meer activiteiten. Het onafhankelijk adviseren over de loopbaan, oriëntatie op de arbeidsmarkt en scholingsadvies zijn vormen van dienstverlening die door de leerwerkloketten veelvuldig wordt ingezet en waar klanten ook tevreden over zijn (zie ook hoofdstuk 6 Klanttevredenheid).

Door de netwerkpartners wordt aangegeven dat deze groep bij uitstek de groep is die door de leerwerkloketten goed bediend kan worden. De leerwerkloketten hebben met de competentietesten en kennis over scholing en arbeidsmarkt namelijk de instrumenten in huis om deze groep goed te kunnen bedienen.

Tijdens de bestuurlijke rondetafel is aangegeven dat het verder bundelen van loopbaanexpertise bij het leerwerkloket als één onafhankelijk loopbaanplein bij zou kunnen dragen om deze groeiende groep goed te kunnen bedienen.

---

[8] Kamervragen van Kamerlid Jadnanansing (PvdA) van 24 oktober 2013 (kenmerk 558731)

[9] SBB voert vanaf 1 augustus 2015 de wettelijke taken voor de kwalificatiestructuur en beroepspraktijkvorming uit. Vanaf dat moment hebben de 17 kenniscentra hun wettelijke taken overgedragen aan de nieuwe SBB.

Tijdens de focusgroepen met de netwerkpartners van de leerwerkloketten en de bestuurlijke rondetafel is daarbij benadrukt dat het mede door deze aantrekkende vraag steeds belangrijker wordt dat roc's het juiste instrumentarium in huis hebben om grotere groepen individuele werkenden/werklozen een (instroom)assessment te bieden met aansluitend bijvoorbeeld een verkort (duaal) scholingstraject.

Het landelijke programmateam heeft de Katholieke Universiteit Leuven opdracht gegeven om de knelpunten van 23 plussers in het MBO te onderzoeken in diverse regio's, met als doel om de bestuurders vanuit praktijk gerelateerd onderzoek handvatten te geven om tot een gezamenlijke aanpak te komen.

3. Uitstromers entreeonderwijs, praktijk onderwijs(pro) en voortgezet speciaal onderwijs (vso) naar de arbeidsmarkt

Er is in de regio's een toenemende vraag naar de aansluiting van de kennis en kunde van de leerwerkloketten ten behoeve van de scholieren die de stap maken vanuit het entreeonderwijs, pro en vso naar de arbeidsmarkt. Voor deze groep scholieren is de kans groot dat ze tussen de wal en het schip vallen omdat zij vaak de werknemersvaardigheden en zelfredzaamheid missen om zelfstandig een baan te vinden. Om deze reden is het ook voor gemeenten een doelgroep waarop ze graag willen investeren. Een aantal leerwerkloketten heeft dit voortvarend opgepakt, omdat deze leerlingen niet direct bij het RMC in beeld zijn.

4. 'Onzichtbaar werklozen', nuggers

Vanuit de aansluiting van de leerwerkloketten op het Actieplan Jeugdwerkloosheid komen nieuwe groepen in beeld, zoals de 'onzichtbare' werkloze jongeren, die zonder werk of scholing bij hun ouders wonen en niet eerder in beeld waren als werkloze omdat ze geen uitkering ontvangen. Meerdere leerwerkloketten hebben aangegeven actief aan de slag te zijn, met name met de groep jongeren onder de 'onzichtbaar werklozen'.

5. Mkb: bbl, scholingsadvies en financial engineering

Leerwerkloketten en werkgeversservicepunten hebben aangegeven dat met name het mkb de dienstverlening van het leerwerkloket inzet – in toenemende mate zal inzetten. Zij gaven daarbij aan dat de kennis over scholing van personeel of nog te betrekken personeel én de kennis over de inzet van financiële regelingen en wetgeving bij het mkb vaak niet in huis is. Leerwerkloketten voorzien in deze vraag, soms rechtstreeks, soms via de werkgeversservicepunten (zie ook paragraaf 8.6). De vraag naar (geschoold) personeel neemt volgens de netwerkpartners inmiddels weer toe in de techniek en de bouw.

6. Landelijke pilots

Naast bovenstaande nieuwe vraagstukken en doelgroepen hebben de leerwerkloketten in de geëvalueerde periode diverse pilots uitgevoerd voor het ministerie van OCW bijvoorbeeld in het kader van de dienstverlening rondom laaggeletterdheid en het opzetten van een aanpak voor onderwijs en arbeidsmarkt naar aanleiding van de vragen over de bruikbaarheid van het Ervaringscertificaat. Recent is daar de vraag rondom de instroom van vluchtelingen in het mbo aan toegevoegd.

4.4. Analyse strategie en keuzes leerwerkloketten

Primaire doel van de loketten is om de aansluiting tussen arbeidsmarkt en scholing te optimaliseren, opdat mensen duurzaam geplaatst kunnen worden in de arbeidsmarkt. Deze strategie krijgt in overleg met de samenwerkingspartners een regionale invulling, aansluitend bij het regionale arbeidsmarktbeleid en passend bij de reeds bestaande infrastructuur. Met het ontwikkelen van een plan-do-check-actcyclus (PCDA), hebben de leerwerkloketten een professionaliseringsslag gemaakt. Met deze cyclus is de strategie van de leerwerkloketten scherp gesteld.

Samen met de samenwerkingspartners wordt in de businessplannen afgestemd welke regionale vragen er zijn en/of worden verwacht en waarop ingespeeld moet worden. Voorbeelden daarvan zijn de reeds bestaande aansluiting op de Actieplannen Jeugdwerkloosheid en Laaggeletterdheid. Daarin vervullen de leerwerkloketten specifieke taken. De nieuwe taken richten zich veelal op kwetsbare doelgroepen, maar passen goed in de bestaande infrastructuur.

Geconcludeerd kan dan ook worden dat de structuur en infrastructuur dusdanig flexibel zijn dat in kan worden gespeeld op nieuwe vragen omtrent leren en werken en dat de samenwerkingspartners gebruik maken van de infrastructuur van het leerwerkloket om bij nieuwe vraagstukken maatregelen te agenderen, coördineren en op te starten. In die zin is er dus sprake van een gezamenlijke strategische visie op leren en werken in de regio en planvorming daaromtrent.

5. Dienstverlening van de leerwerkloketten

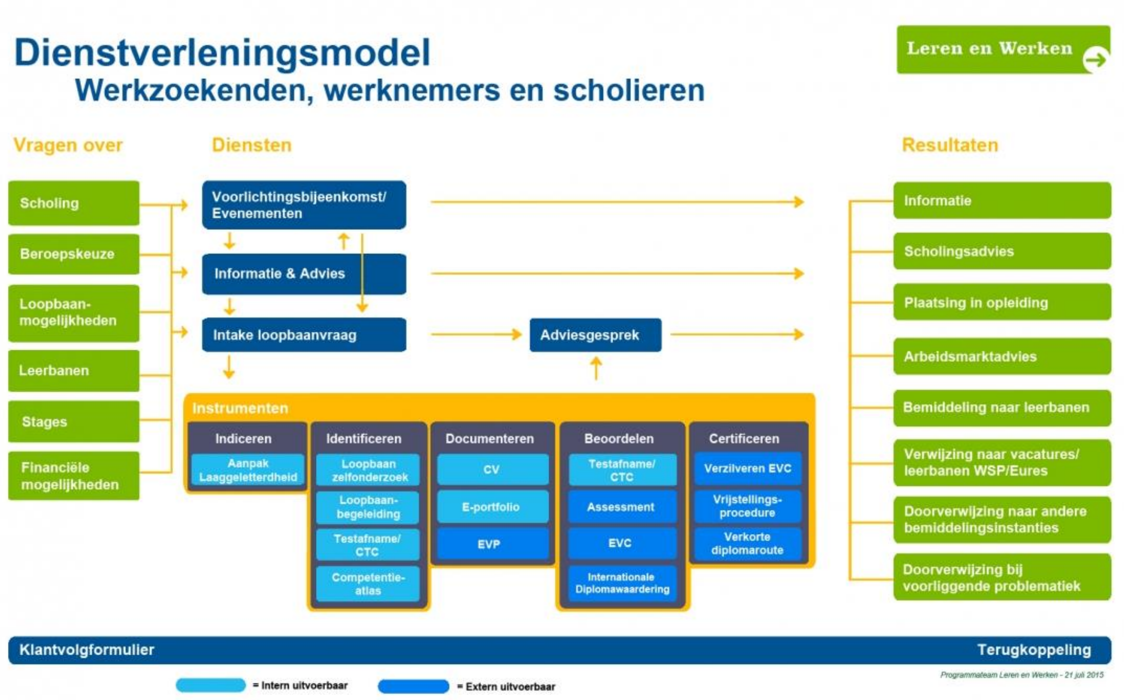
5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de concrete dienstverlening van de leerwerkloketten. We gaan daarbij in op de dienstverlening richting werkgevers en op de dienstverlening richting 'particuliere klanten'.

- Particuliere klanten: daaronder vallen werkzoekenden, werknemers en scholieren met vragen op het gebied van leren en werken. Dit kunnen werkloze werkzoekenden zijn, starters vanuit de schoolbanken, maar ook werkende werkzoekenden die toe zijn aan een nieuwe baan of van wie de baan op de tocht staat (van werk naar werk). Zij kunnen bij de leerwerkloketten vacatures vinden en informatie krijgen over onder meer scholingsmogelijkheden en financiering daarvan, certificering en diplomering.
- Werkgevers: daaronder vallen alle werkgevers die een vraag hebben over leren en werken. Zij vinden bij de leerwerkloketten onder meer informatie over duurzame inzetbaarheid, financiële mogelijkheden met betrekking tot het scholen van medewerkers (subsidies en fiscale voordelen), en scholingsmogelijkheden door bijvoorbeeld leerbedrijf te worden.

In dit hoofdstuk gaan we naast de dienstverlening aan deze doelgroepen specifiek in op de *digitale* dienstverlening van de leerwerkloketten.

5.2 Dienstverleningsmodel particuliere klanten



Figuur 6: Dienstverleningsmodel Werkzoekenden, werknemers en scholieren

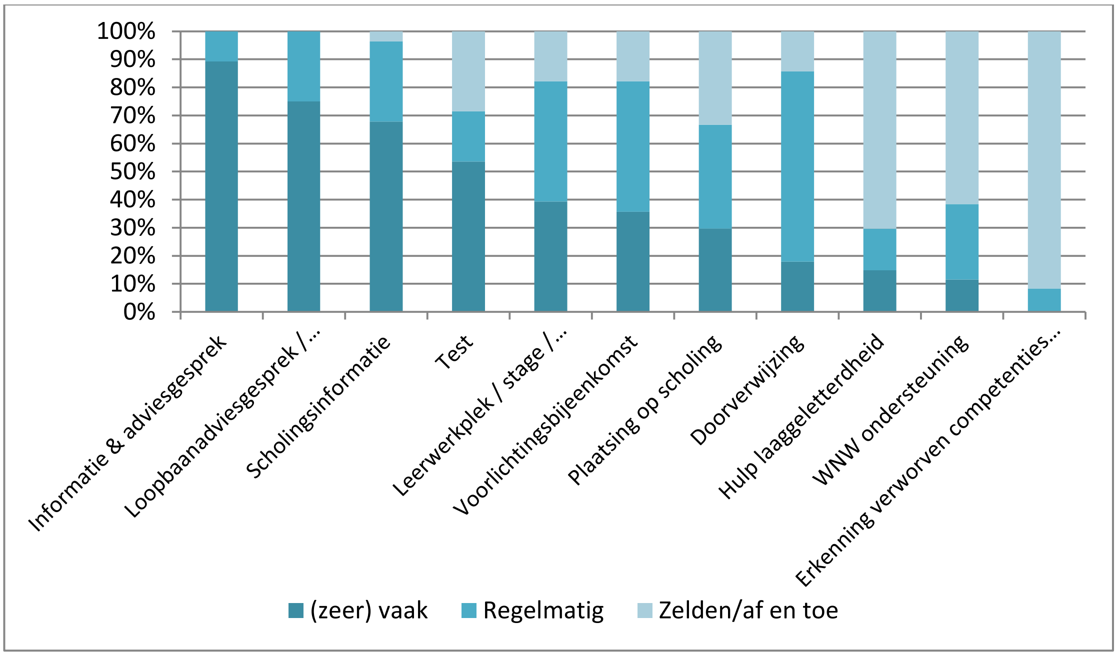
Voor werkzoekenden, werknemers en scholieren wordt een drietal type diensten aangebonden, te weten voorlichtingsbijeenkomsten, informatie en advies, en intake loopbaanvraag en loopbaanadvies.

Op www.lerenenwerken.nl is door het landelijk programmateam een model ontwikkeld (zie figuur 6 op de vorige pagina) met daarin de diensten waarmee de individuele leerwerkloketten aan de slag kunnen. Aan de hand van vragen zoals wat, wanneer, hoe, kosten et cetera wordt praktische informatie gegeven over het behandelen van een klantvraag. Deze informatie is, indien van toepassing, voorzien van praktijkvoorbeelden en best practices. Met behulp hiervan kunnen de leerwerkloketten diensten op niveau leveren en wordt bevorderd dat er een vergelijkbaar dienstverleningsniveau in alle arbeidsmarktregio's tot stand komt.

5.2.1 Geleverde diensten werkzoekenden, werknemers en scholieren

Naast de diensten, zijn de projectleiders bevraagd over de ingezette instrumenten.

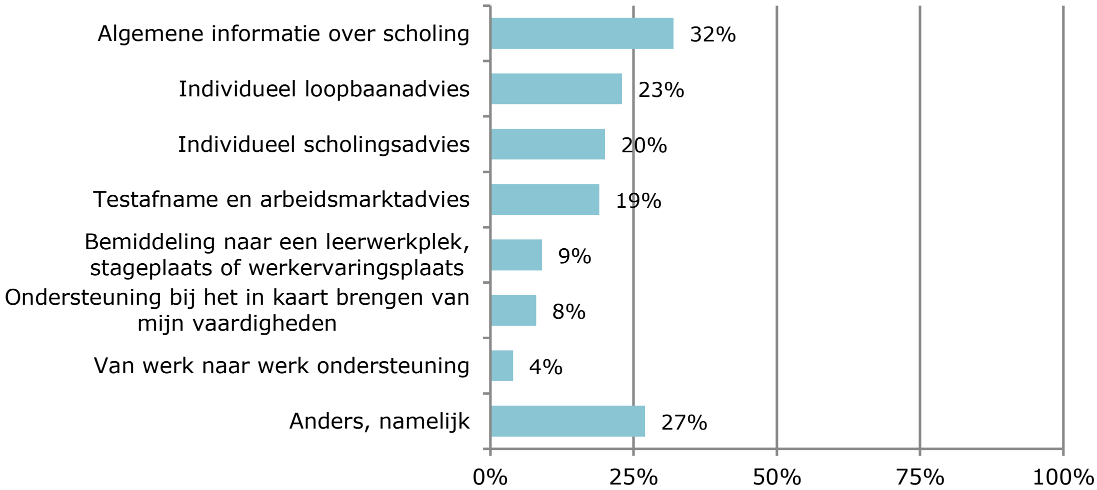
Zoals figuur 7 hieronder laat zien, geven projectleiders aan voornamelijk informatie en adviesgesprekken aan te bieden, gericht op arbeidsmarktoriëntatie. Ook worden regelmatig (competentie-)tests afgenomen. Het minst vaak genoemd worden hulp bij laaggeletterdheid, van werk-naar-werkondersteuning en EVC-trajecten. Voor hulp bij laaggeletterdheid is de verklaring mogelijk dat de vraag geïnterpreteerd is als daadwerkelijke ondersteuning in plaats van verwijzing bij geconstateerde laaggeletterdheid van een cliënt. De leerwerkloketten bieden de hulp doorgaans namelijk niet zelf, maar verwijzen door naar andere instanties (zoals het ROC of andere taalaanbieders).



Afkortingen: WEP = Werkervaringsplaats, EVC = Erkenning van Verworven Competenties

Figuur 7: Regelmaat waarmee leerwerkloketten verschillende typen diensten verlenen aan particuliere klanten (bron: vragenlijst onder projectleiders leerwerkloketten) (N = 27)

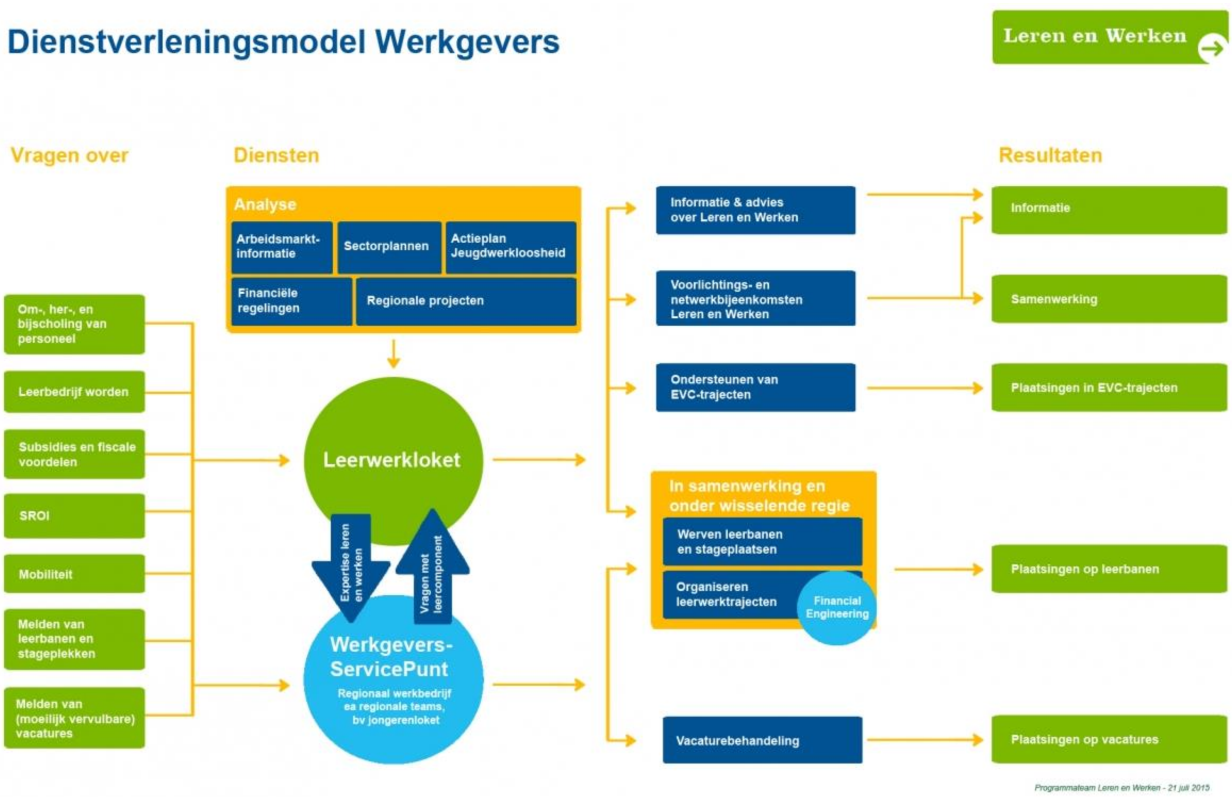
Het bovenstaande beeld wordt grotendeels bevestigd in de vragenlijst onder particuliere klanten, waaruit naar voren komt dat men voornamelijk informatie en advies op gebied van loopbaan en scholing ontvangt.



Figuur 8: Dienstverlening ontvangen door particuliere klanten (meerdere antwoorden mogelijk) (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N = 459)

Dienstverleningsmodel werkgevers

Het landelijk projectteam heeft de dienstverlening van de leerwerkloketten voor werkgevers ingedeeld in onderstaand dienstverleningsmodel. Dit model is gedigitaliseerd beschikbaar via www.lerenwerken.nl, Achter de verschillende items in het model is het aanbod aan dienstverlening digitaal zichtbaar.



Figuur 9: Dienstverleningsmodel werkgevers

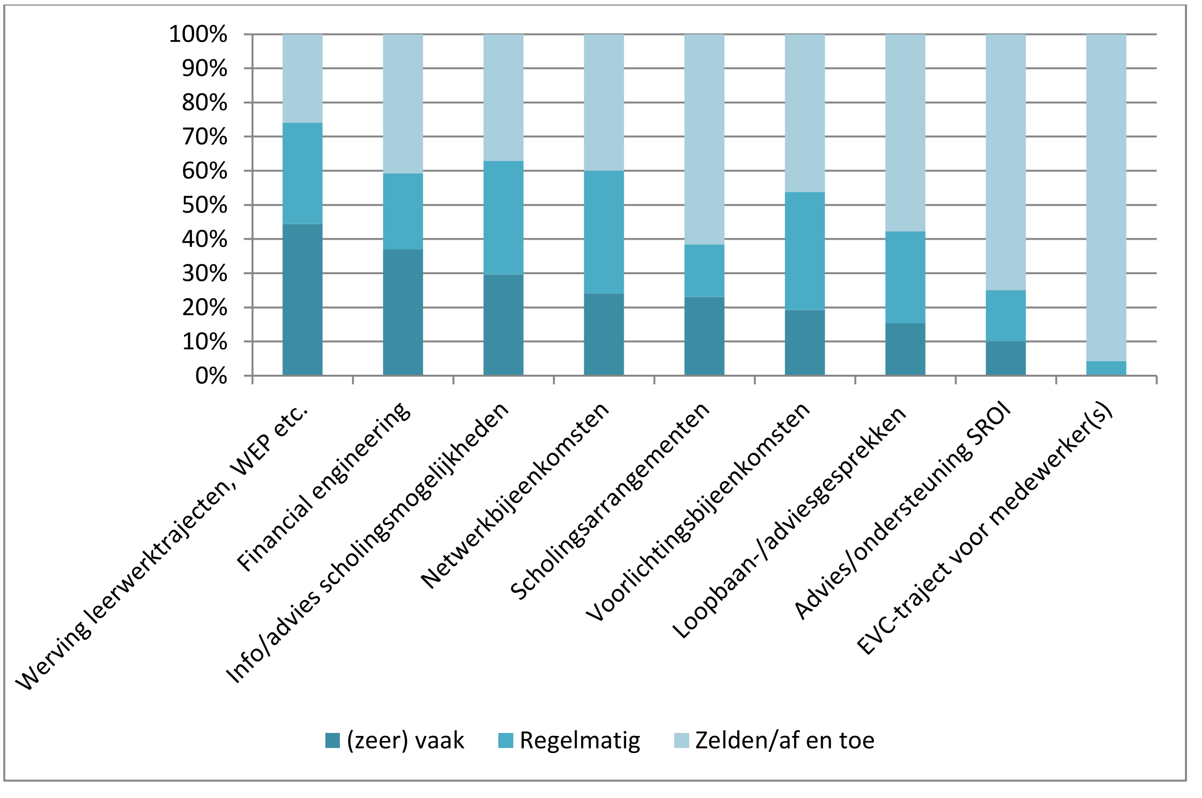
Werkgevers kunnen bij leerwerkloketten onder meer terecht met vragen op het gebied van duurzame inzetbaarheid (om- en bijscholing), opleiden (leerwerkbedrijf worden) en financiële mogelijkheden (subsidies en fiscale voordelen). De leerwerkloketten geven informatie over aansluiting op sectorplannen, regionale projecten en actieplannen, zoals het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Dit doen ze door informatie via de website te verspreiden, maar ook door het organiseren van voorlichtings- en netwerkbijeenkomsten.

Dienstverlening richting werkgevers vindt plaats in samenwerking met de werkgeversservicepunten. Landelijk is immers afgesproken dat de leerwerkloketten werkgevers niet rechtstreeks benaderen, maar daarvoor afstemmen met de werkgeversservicepunten (zie hoofdstuk 8). Daarbuiten vindt er overleg plaats met het Regionaal Accountteam van SBB en de accountmanagers van de roc's.

5.2.2 Geleverde diensten werkgevers

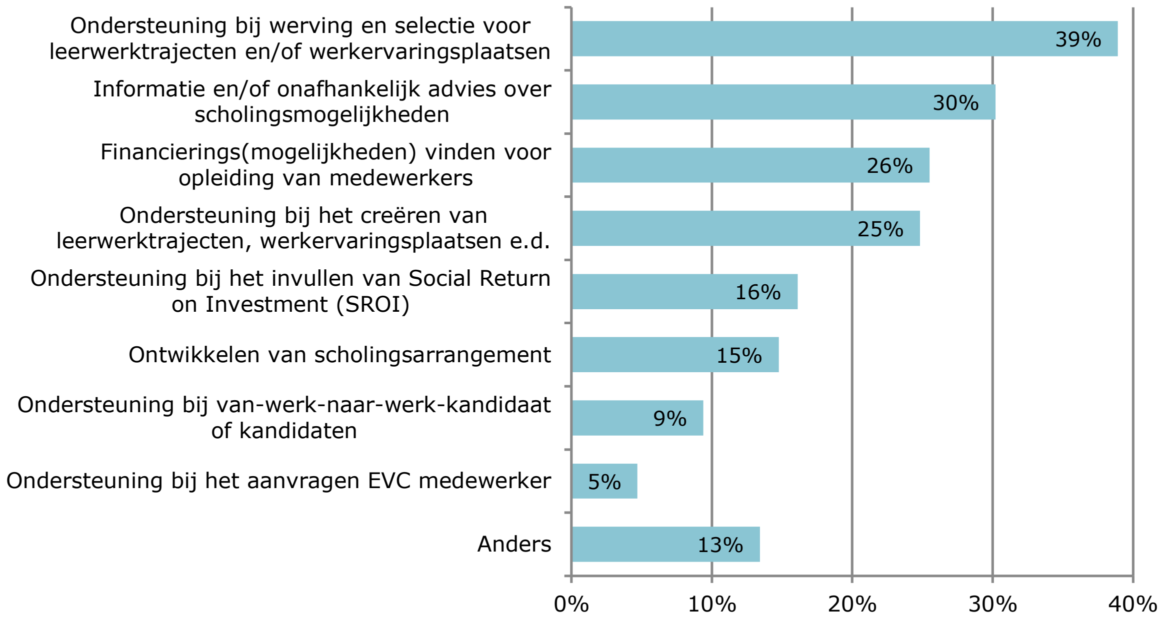
Figuur 10 laat zien met welke regelmaat de leerwerkloketten verschillende diensten verlenen aan werkgevers. Vergeleken met figuur 7 uit paragraaf 5.2 valt op dat de leerwerkloketten in het algemeen minder vaak diensten aan werkgevers verlenen dan aan particuliere klanten. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de leerwerkloketten richting particuliere klanten een directe loketfunctie vervullen, waar zij hun dienstverlening richting werkgevers primair via de werkgeversservicepunten verlenen als backoffice.

Wanneer we de verschillende typen dienstverlening vergelijken, zien we dat de projectleiders van de leerwerkloketten hebben aangegeven werkgevers voornamelijk te bedienen met werving van mensen voor leerwerktrajecten, ‘financial engineering’ (advies over financieringsconstructies en subsidies), info en advies over scholingsmogelijkheden en netwerk- en voorlichtingsbijeenkomsten.



Figuur 10: Regelmaat waarmee leerwerkloketten verschillende typen diensten verlenen aan werkgevers (bron: vragenlijst onder projectleiders leerwerkloketten)(N = 27)

Dit komt grotendeels overeen met de opgehaalde informatie uit de vragenlijst onder werkgevers (zie figuur 11 hieronder.



Figuur 11: Dienstverlening ontvangen door werkgevers (meerdere antwoorden mogelijk) (bron: vragenlijst onder werkgevers)(N = 149)

Onderstaand kader laat een voorbeeld zien van de wijze waarop een leerwerkloket invulling geeft aan de rol van uitvoerder van Social Return On Investment (SROI).

> In een regio is ervoor gekozen om het leerwerkloket in te zetten voor het ondersteunen en begeleiden van bedrijven bij de invulling van Social Return On Investment (SROI). SROI houdt in dat bij inkoop door publieke instellingen (zoals een gemeente) een sociale paragraaf als eis wordt opgenomen in offerteaanvragen, als onderdeel van inkoop- en aanbestedingstrajecten. Hierdoor leveren opdrachtnemers ten aanzien van het werkgelegenheidsbeleid een bijdrage aan de uitvoering van de beleidslijnen in deze regio. Dit geldt in het bijzonder voor het aan het werk helpen van de eerdergenoemde mensen die ver van de arbeidsmarkt afstaan.
>
> In deze regio is ervoor gekozen om bij de uitvoering van opdrachten ten minste 5% van de totale waarde van de (deel)opdracht door de opdrachtnemer te laten besteden aan SROI. Dit kan enerzijds door de inschakeling van stagiairs/leerlingen van vmbo-, vso-, mbo- en praktijkscholen. Anderzijds kan ook gekozen worden voor het aanbieden van diensten uit de menukaart Leren werken (een gastles, bedrijfsbezoek, training aan een docent, of een gastcollege), of een combinatie van de twee. Het leerwerkloket hanteert per type dienst en plaatsing bepaalde normbedragen, zodat bepaald kan worden wanneer aan de SROI-verplichting is voldaan.

5.3 Digitale dienstverlening

In de landelijke opdracht aan de leerwerkloketten staat genoemd dat zij in het vervullen van een laagdrempelige adviesfunctie niet langer een fysieke loketstructuur hoeven aan te houden, en e-dienstverlening dienen te ontwikkelen.

Uit de factsheets komt naar voren dat alle leerwerkloketten zich bezighouden met (door-) ontwikkeling van digitale dienstverlening. Het niveau daarvan is op dit moment per loket nog erg wisselend, maar niemand ontkent de noodzaak ervan. Hoewel waarde wordt gehecht aan face-to-face contact, worden de eerste vragen steeds vaker digitaal afgevangen door middel van de website en e-mail maar ook door telefonisch contact. Indien daarna gebruik wordt gemaakt van het fysieke loket, dan gebeurt dat op afspraak en zijn beide partijen beter voorbereid waardoor het adviesgesprek meer waarde krijgt. De websites worden of zijn gekoppeld aan de landelijke website Leren & Werken en bevatten links naar de werkgeversservicepunten, landelijke sites en onderwijsinstellingen. Klanten kunnen online terecht voor het stellen van vragen, het vinden van vacatures en competentietests. Sommige loketten zijn daarnaast actief op twitter en facebook, maar dat heeft meer een 'push-functie'; het generen van aandacht voor datgene wat op de website te vinden is, zoals actuele vacatures.

In de vragenlijst onder projectleiders is aan hen gevraagd of zij knelpunten ervaren in het verlenen van digitale dienstverlening. Van de 28 bevraagde projectleiders geven er 23 aan hierin knelpunten te ervaren. Zo geven ze aan dat digitale dienstverlening lang niet altijd passend en adequaat is, omdat:

- de website voor ouderen en laagopgeleiden een ontoegankelijk medium is. Zij hebben dan ook vaak behoefte aan mondeling advies
- mondeling advies in zijn algemeenheid vaak sneller te geven is dan schriftelijk advies
- bepaalde onderdelen van de dienstverlening, zoals afname van testen of een loopbaanadvies, zich niet lenen voor digitaal contact.

De algemene, eerste informatie kan daarentegen wel prima gecommuniceerd worden via de website.

Verbetering van de digitale dienstverlening heeft de aandacht bij de leerwerkloketten. Zo hebben of krijgt een aanzienlijk aantal loketten een nieuwe website waarmee bestaande problemen worden opgelost. Het up-to-date houden van de websites is wel een aandachtspunt: daarvoor hebben niet alle leerwerkloketten voldoende capaciteit. Ook in de lay-out en vindbaarheid van de website is nog winst te behalen. Hiervoor worden de leerwerkloketten vanuit het landelijk programmateam ondersteund middels het opzetten van regionale websites met dezelfde look en feel als de landelijke website (zie hoofdstuk 9).

5.4 Analyse Dienstverlening van de leerwerkloketten

De leerwerkloketten bedienen een brede doelgroep, bestaande uit verschillende soorten particuliere klanten en werkgevers. Voor particuliere klanten bestaat de dienstverlening met name uit informatie over scholing en arbeidsmarkt, loopbaanadviesgesprekken en competentietesten uitvoeren. Voor werkgevers betreft het voornamelijk werving voor leerwerktrajecten, informatieverstrekking over 'financial engineering' (zie omschrijving in paragraaf 4.3) en scholingsadvies en –informatie. De leerwerkloketten bedienen momenteel meer particuliere klanten dan werkgevers, omdat het in de opdracht van de leerwerkloket is opgenomen dat zij via het werkgeversservicepunt hun dienstverlening aanbieden aan werkgevers. Zij hebben daarmee geen directe 'front office' functie.

De dienstverlening zelf vindt op verschillende manieren plaats. Face-to-facecontact heeft deels plaatsgemaakt voor digitale dienstverlening via de website, e-mail en sociale media. Daarnaast is telefonisch contact mogelijk. De digitale dienstverlening wordt echter niet altijd als snelste of beste oplossing ervaren door de leerwerkloketten. Voor bepaalde onderdelen van de dienstverlening en voor bepaalde doelgroepen is het van belang in persoon te communiceren.

Naast de dienstverlening aan werkgevers en particuliere klanten, worden ook professionals door de Leerwerkloketten als aparte doelgroep beschouwd, bijvoorbeeld de accountmanagers van het werkgeversservicepunt of van het roc. Deze groep wordt bediend met behulp van netwerkbijeenkomsten, een online community en een speciale hbo-cursus Loopbaanprofessional (die via de NCOI is ontworpen en geïnitieerd). Doel hiervan is het bevorderen van de samenwerking en het benutten van elkaars expertise.

6. Ervaringen dienstverlening particuliere klanten

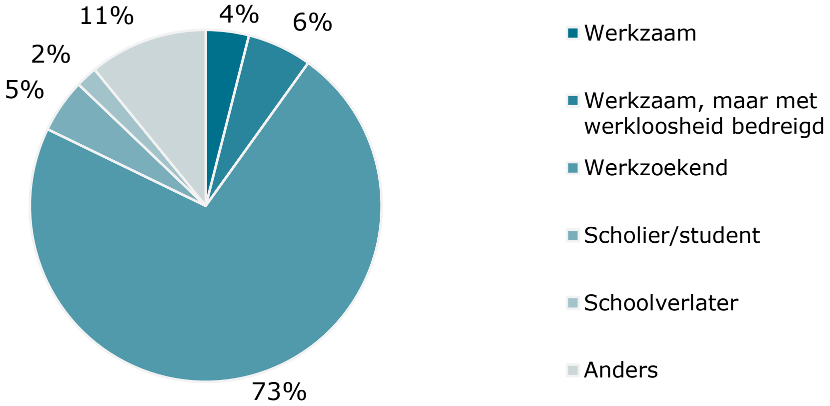
6.1 Inleiding

Om goed en volledig inzicht te krijgen in de beleving en tevredenheid van de klanten van de leerwerkloketten, zijn twee vragenlijsten afgenomen onder klanten: één onder werkgevers en één onder particuliere klanten ((ex-)werkzoekenden, werknemers, studenten, scholieren en schoolverlaters). Hierin zijn beide doelgroepen bevraagd over de toegankelijkheid en bruikbaarheid van de dienstverlening van de leerwerkloketten, hun tevredenheid hiermee, en eventuele knelpunten hierin.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de ervaringen van de particuliere klanten. Hoofdstuk 7 doet hetzelfde voor de werkgevers.

6.2 Kenmerken gebruikers

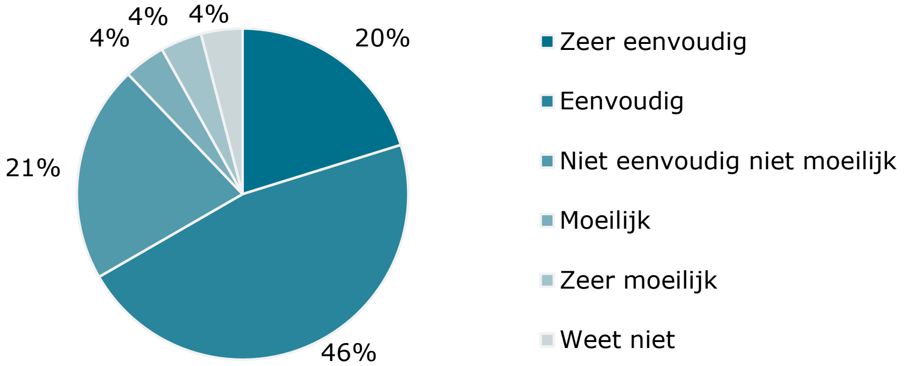
De doelgroep particuliere klanten bestaat uit meerdere subgroepen. Zoals figuur 12 hieronder laat zien, wordt verreweg de grootste groep gevormd door werkzoekenden (73 procent). 5 procent is scholier of student, 4 procent is werkzaam en nog eens 6 procent is werkzaam, maar wordt met werkloosheid bedreigd. Circa 13 procent geeft een andere situatie op (geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt of schoolverlater).



Figuur 12: Typen doelgroepen die gebruik maken van dienstverlening leerwerkloketten (bron: enquête onder particuliere klanten) (N = 459)

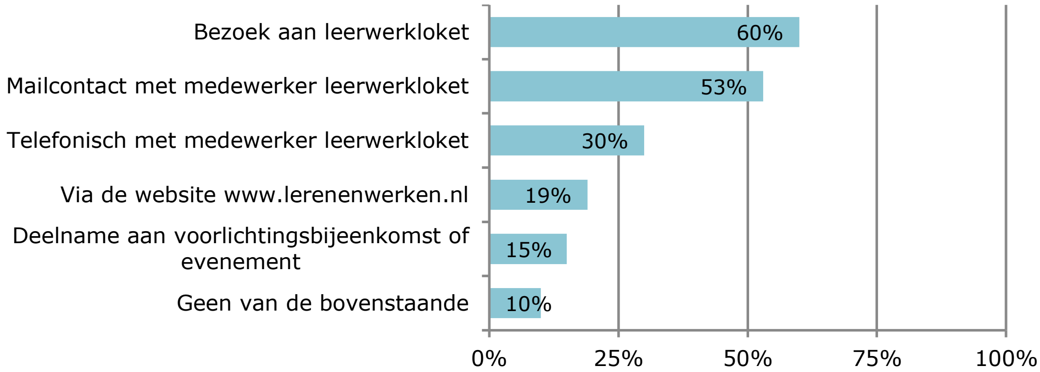
6.3 Toegang

In het algemeen vinden klanten het eenvoudig om met het leerwerkloket in contact te komen (zie figuur 13 hierna). Twee derde van de respondenten vindt dit eenvoudig tot zeer eenvoudig. Slechts 8 procent van de respondenten ervaart dit als (zeer) moeilijk.



Figuur 13: Eenvoud waarmee particuliere klanten in contact kwamen met het leerwerkloket (bron: vragenlijst onder particuliere klanten)(N = 459).

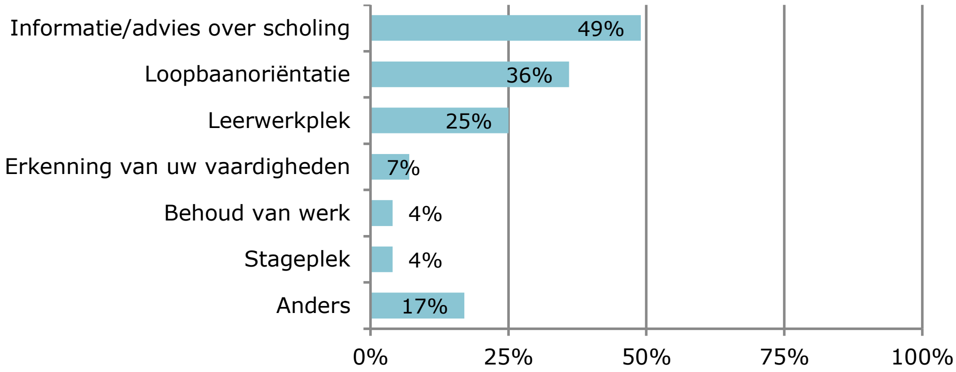
De voornaamste communicatiemiddelen zijn fysiek bezoek aan het leerwerkloket en mailcontact, op enige afstand gevolgd door telefonisch contact (zie figuur 14).



Figuur 14: Wijze van communicatie met het leerwerkloket (meerdere antwoorden mogelijk) (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N = 459).

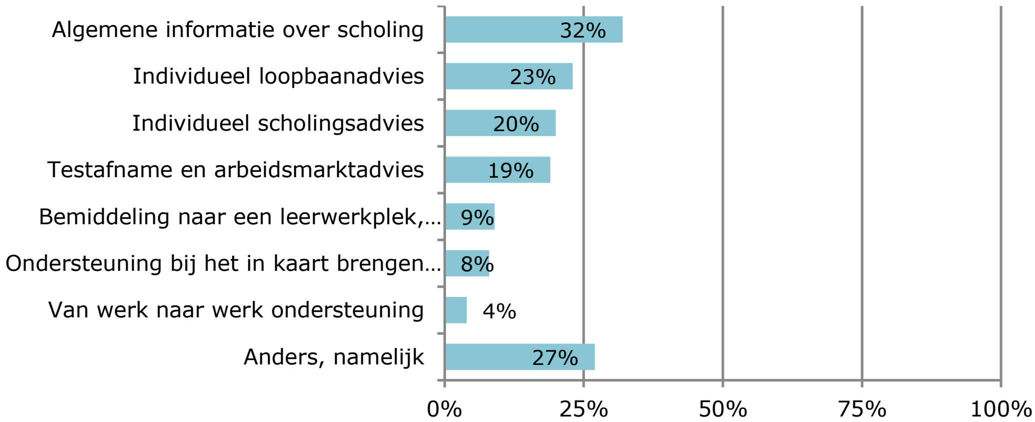
6.4 Hoofddoel en ontvangen dienstverlening

De meest genoemde reden dat men bij het leerwerkloket kwam, is het krijgen van informatie en advies over scholing (49 procent) (figuur 15). Andere belangrijke redenen om bij het leerwerkloket aan te kloppen, zijn loopbaanoriëntatie (36 procent) en een leerwerkplek (25 procent). In de categorie ‘Anders…’ ging het vooral om deelname en bespreking van een competentietest en doorverwijzingen door UWV.



Figuur 15: Hoofddoel waarvoor men in contact kwam met leerwerkloket (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N = 459)

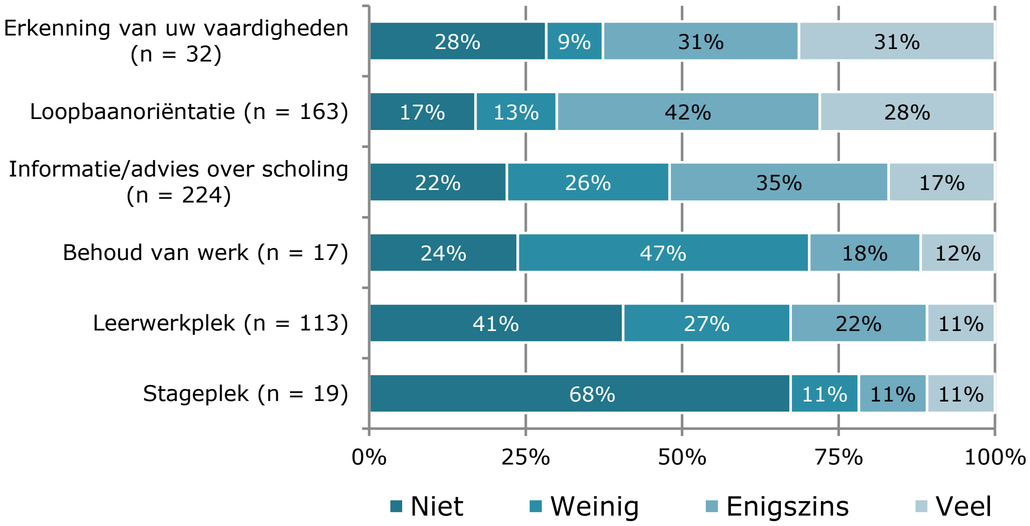
Wanneer we in figuur 16 hieronder kijken naar de dienstverlening die de klanten ontvingen, zien we dat zij het vaakst algemene informatie over scholing hebben ontvangen, gevolgd door individueel loopbaan- en scholingsadvies en testafnames. In de categorie 'Anders' wordt door respondenten gezegd dat zij geen hulp hebben gekregen of dat het advies volgens hen niet bruikbaar was. De verdeling van de geboden dienstverlening sluit in grote lijnen aan op de verdeling van de hoofddoelen, al valt op dat bemiddeling naar een leerwerkplek relatief weinig wordt geboden in verhouding tot de vraag.



Figuur 16: Ontvangen dienstverlening van het leerwerkloket (meerdere antwoorden mogelijk) (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N = 459)

6.5 Bruikbaarheid dienstverlening

Een belangrijke vraag is of de dienstverlening van de leerwerkloketten de klanten helpt bij het behalen van hun hoofddoel. De mate waarin dit het geval is, is onderstaand in figuur 17 weergegeven. Een overzicht van het type dienstverlening dat de klanten hebben ontvangen, uitgesplitst naar hoofddoel, is gegeven in tabel 1 in bijlage 4.



Figuur 17: Mate waarin de dienstverlening van het leerwerkloket bruikbaar was voor het vooraf gestelde doel (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N=459)

De mate waarin de dienstverlening van het leerwerkloket heeft geholpen, verschilt per hulpvraag. Voor een klanten die als doel loopbaanoriëntatie hadden, is de dienstverlening zeer bruikbaar geweest. Dit is ook terug te zien in tabel 1 in bijlage 4, waar te zien is dat deze klanten regelmatig individueel loopbaanadvies, informatie over scholing hebben ontvangen, evenals competentietests. Ook klanten die op zoek waren naar een erkenning van vaardigheden, zijn in de meeste gevallen geholpen door de dienstverlening, al valt in tabel 1 in bijlage 4 op dat een relatief klein aandeel (22 procent) hiervan ook daadwerkelijk ondersteuning heeft ontvangen bij het in kaart brengen van vaardigheden.

Leerwerkplekken en stages

Voor enkele hulpvragen geeft echter de meerderheid aan dat de dienstverlening van het leerwerkloket niet of weinig heeft geholpen, te weten leerwerkplekken, stageplekken en behoud van werk[10]. Een verklaring die hiervoor uit de focusgroepen naar voren kwam, is dat er de laatste jaren sprake is van een afname in het aantal bbl-plaatsen, en daardoor schaarste is ontstaan. Bovendien is sprake van een discrepantie bestaat in de kwalitatieve aansluiting van de vraag en het aanbod van bbl-plaatsen en stages. Zie voor een uitgebreide omschrijving van dit vraagstuk paragraaf 4.2.

---

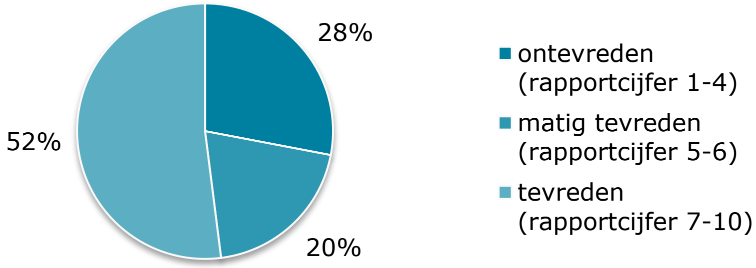
[10] Voor stageplekken en behoud van werk geldt wel dat de verdeling is gebaseerd op een laag aantal klanten (rond de 20), en dat deze dus met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd dient te worden.

Uit de focusgroepen komt naar voren dat de leerwerkloketten, als gevolg van deze dismatch tussen vraag en aanbod naar bbl-plaatsen, in veel gevallen niet in staat geweest zijn om de klanten die op zoek waren naar een leerwerkplaats, hier naartoe te bemiddelen. Deze klanten zijn daarom in veel gevallen geadviseerd en begeleid om een passende opleiding te vinden waarbij de kans op werk groter is, dan wel geadviseerd om een bol-opleiding te gaan volgen. Dit beeld wordt bevestigd in tabel 1 in bijlage 4, waar we zien dat deze klanten vaak informatie over scholing en loopbaan- en scholingsadvies hebben ontvangen.

6.6 Tevredenheid

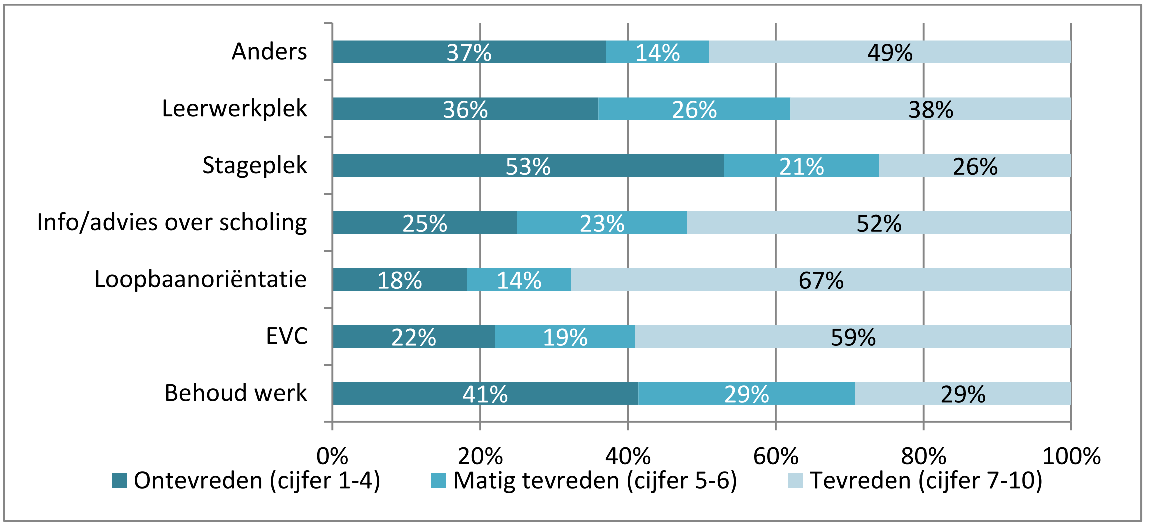
Algemene tevredenheid

Wanneer we kijken naar de tevredenheid (figuur 18), zien we dat een groep van 52 procent tevreden is (rapportcijfer tussen de 7 en 10). 20 procent is matig tevreden en 28 procent van de respondenten is ontevreden.



Figuur 18: Tevredenheid particuliere klanten met dienstverlening leerwerkloketten (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N = 459)

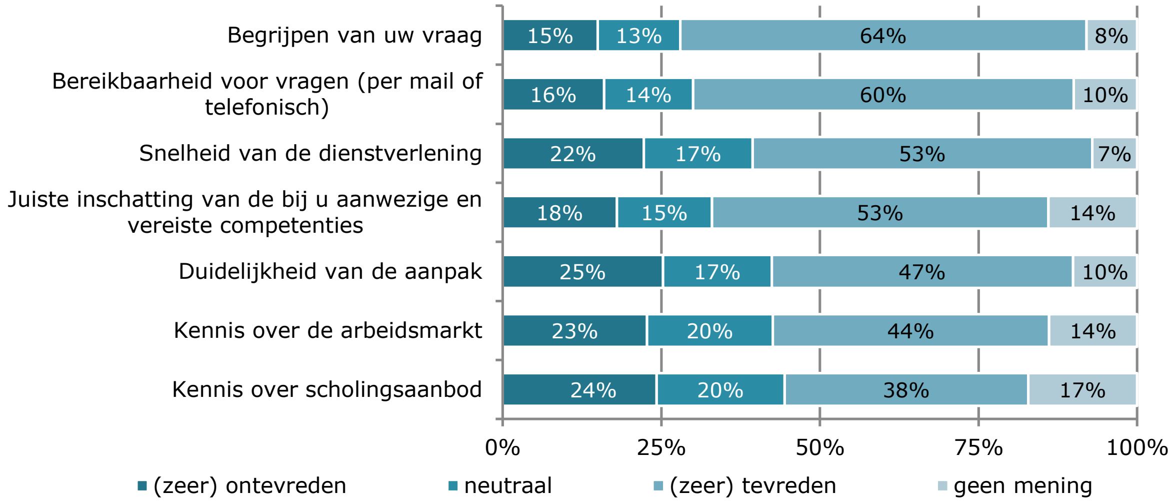
Zoals te zien is in figuur 19 hieronder, laat de tevredenheid per hoofddoel hetzelfde beeld zien als de bruikbaarheid van de dienstverlening per hoofddoel (zie figuur 17 in paragraaf 6.5); klanten die kwamen voor loopbaanoriëntatie zijn het meest tevreden en de tevredenheid is het minst onder respondenten die kwamen voor behoud van werk, een stageplek of een leerwerkplek.



Figuur 19: Tevredenheid particuliere klanten met dienstverlening, naar reden van bezoek (N=459)

Dienstverleningsaspecten

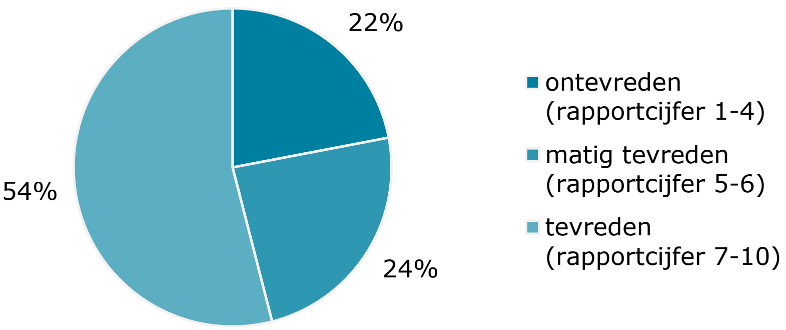
Naast een algemene indruk zijn respondenten gevraagd om specifieke aspecten van de dienstverlening te beoordelen. Hieruit komt een overwegend positief beeld naar voren; in de meeste gevallen is de groep (zeer) tevreden klanten tweemaal zo groot als de groep (zeer) ontevreden klanten. Het meest positief is men over de mate waarin de vraag wordt begrepen, de bereikbaarheid, de snelheid van de dienstverlening en de inschatting van de aanwezige en vereiste competenties. Een wat lagere tevredenheid komt tot uitdrukking ten aanzien van de kennis van het leerwerkloket over de arbeidsmarkt en het scholingsaanbod.



Figuur 20: Tevredenheid particuliere klanten met verschillende aspecten van dienstverlening leerwerkloketten (bron: vragenlijst onder particuliere klanten)(N = 459)

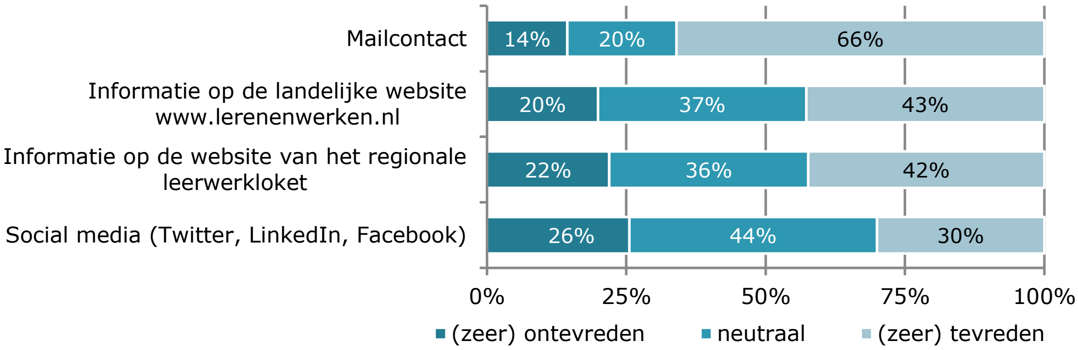
6.7 Digitale dienstverlening

De mate waarin men tevreden is over de digitale dienstverlening komt overeen met de algemene tevredenheid.



Figuur 21: Tevredenheid particuliere klanten met digitale dienstverlening leerwerkloketten (bron: vragenlijst onder particuliere klanten) (N = 459).

Als we inzoomen op de verschillende aspecten van de digitale dienstverlening, blijkt dat klanten het meest tevreden zijn over het mailcontact (figuur 22). De tevredenheid over de informatie op de landelijke en regionale websites is iets lager, vooral omdat verhoudingsgewijs meer mensen een neutraal antwoord hebben gegeven. Van de vier digitale aspecten is men het minst tevreden over *sociale media* (zoals Twitter, LinkedIn en Facebook), hoewel de groepen tevreden en ontevreden klanten redelijk in balans zijn.



Figuur 22: Tevredenheid particuliere klanten met verschillende aspecten van digitale dienstverlening van het leerwerkloket (bron: vragenlijst onder particuliere klanten)

6.8 Genoemde knelpunten en oplossingsrichtingen

De meerderheid van de particuliere klanten (73 procent) geeft aan geen problemen te hebben ervaren in de dienstverlening van het leerwerkloket. De overige 27 procent brengen naar voren dat het gewenste resultaat niet altijd wordt behaald, het advies niet altijd bruikbaar of passend is, de communicatie en opvolging sneller kan, en in enkele gevallen de betrokkenheid en constructieve opstelling van adviseurs beter kan.

Aan degenen die één of meerdere knelpunten identificeerden, is gevraagd om suggesties voor verbetering te geven. De belangrijkste door respondenten genoemde oplossingsrichtingen zijn:

- betere communicatie en bereikbaarheid: meer contactmomenten (ook face-to-face) en het sneller beantwoorden van e-mails.
- meer maatwerk en begeleiding, gericht op een persoonlijke aanpak: meer persoonlijke aandacht, zodat dienstverlening meer aansluit bij vraag
- verbeteren kennisniveau werknemers leerwerkloket over regionale arbeidsmarkt en opleidingsmogelijkheden
- Het nakomen van afspraken, en het managen van de verwachtingen omtrent opvolging; voorkomen dat afspraken gemaakt worden die moeilijk na te komen zijn

6.9 Analyse ervaringen en tevredenheid particuliere klanten

Met bijna driekwart bestaat de meerderheid van de particuliere klanten uit werkzoekenden. Werkzame mensen hebben zelden gebruik gemaakt van de diensten van het leerwerkloket. Een verklaring daarvoor kan gevonden worden in het feit dat door de financiële crisis de afgelopen jaren weinig (vrijwillige) arbeidsmobiliteit is geweest.

De toegang tot de leerwerkloketten is voor deze klantgroepen voldoende toegankelijk gebleken. Het grootste deel heeft daarbij gebruik gemaakt van de fysieke locatie. De meest gebruikte digitale media waren eveneens persoonlijk van aard. Dit waren namelijk e-mail en telefoon. Gebruik van de website blijft daarop flink achter. Daaruit kan geconcludeerd worden dat de klant persoonlijk contact in de communicatie opzoekt.

Klanten zijn overwegend tevreden met de dienstverlening, maar een deel is ook ontevreden. Dit geldt met name voor het vinden van een stageplek of leerwerkplek. In de focusgroepen is aangegeven dat een verklaring hiervoor wellicht gevonden kan worden in het feit dat verwachtingen hieromtrent hooggespannen zijn en de resultaten kunnen tegenvallen omdat er een groot tekort is aan geschikte leerwerkplekken (zoals omschreven in paragraaf 4.2). Daarom krijgt de klant soms dus het advies van het leerwerkloket om bijvoorbeeld een andere route te kiezen (loopbaanadvies). Het managen van verwachtingen met name op dit punt is in de toekomst van belang.

Een deel van de klanten is kritisch over de kennis van de leerwerkloketten, betreffende arbeidsmarkt en scholingsaanbod, waar juist de netwerkpartners aangeven de leerwerkloketten te waarderen om hun kennis. Het continu bijhouden van de arbeidsmarktkennis, kennis over scholing, regelgeving etc. is één van de belangrijke functies van het leerwerkloket. Met relatief weinig mankracht wordt een breed spectrum aan kennis vergaard en ontsloten. De voeding vanuit het regionale netwerk en de landelijke partners zoals UVW en SBB zijn bij deze functie cruciaal. Zij geven ook aan zoveel mogelijk kennis op laagdrempelige wijze beschikbaar te maken/houden. Ook het landelijke programmamanagement zorgt voor bundeling van kennis vanuit verschillende partners. De leerwerkloketten geven zelf aan dat het inzichtelijk maken van het regionale scholingsaanbod de grootste uitdaging is (niet alleen het aanbod van de roc’s, maar ook van de particuliere aanbieders, branches etc.).

Wat betreft de dienstverlening blijkt dat mailcontact, ten opzichte van andere digitale mogelijkheden, het best wordt gewaardeerd. Dat kan te maken hebben met het feit dat individueel contact per e-mail wel mogelijk is en via de website en sociale media niet. Communicatie via sociale media wordt het minst gewaardeerd.

7. Ervaringen dienstverlening werkgevers

7.1 Inleiding

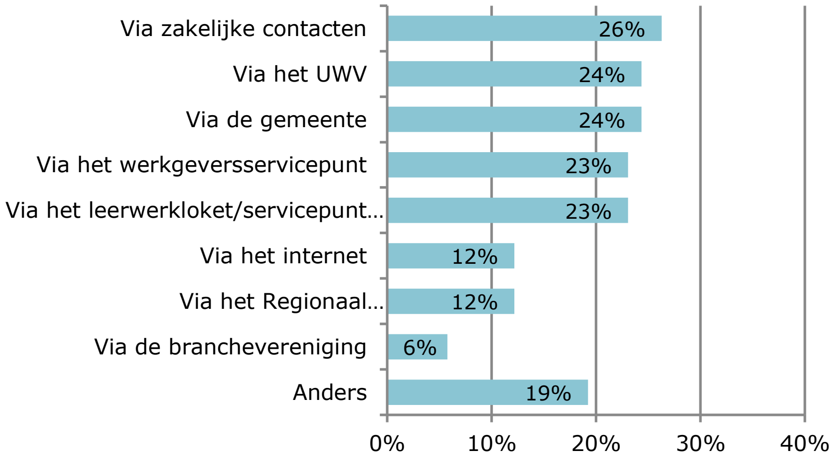
Naast de vragenlijst onder particuliere klanten is ook een vragenlijst uitgevoerd onder werkgevers, om ook inzicht te krijgen in hun beleving en tevredenheid. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de ervaringen van de werkgevers.

Zoals eerder genoemd voeren de leerwerkloketten in principe geen eigenstandige werkgeversbenadering uit, maar vervullen ze een backoffice (expertise leren en werken en toeleverancier kansrijke arrangementen) voor de regionale werkgeversdienstverlening vanuit de werkgeversservicepunten. Zij zullen het leerwerkloket dus niet altijd herkennen als afzonderlijke entiteit. In de vragenlijst onder werkgevers is hiermee rekening gehouden, door in de vraagstelling in brede zin te vragen naar ervaringen met de ontvangen 'dienstverlening omtrent leren en werken'. Bij het interpreteren van de resultaten dient dus ook in ogenschouw genomen te worden dat de werkgever moeilijk onderscheid kan maken tussen de dienstverlening van het leerwerkloket en die van het werkgeversservicepunt, en dat de antwoorden dus op allebei betrekking kunnen hebben.

7.2 Toegang

Zoals beschreven in paragraaf 1.4 verloopt de toegang tot de leerwerkloketten voor werkgevers voornamelijk via de werkgeversservicepunten. Het leerwerkloket vervult dus een backofficefunctie.

Werkgevers zijn op verschillende manieren gewezen op de mogelijkheid om dienstverlening te ontvangen omtrent leren en werken (zie figuur 23). De vijf belangrijkste bronnen, die allen ongeveer even vaak genoemd worden, zijn zakelijke contacten, UWV, gemeente, het werkgeversservicepunt en het leerwerkloket zelf. Het is wellicht opvallend te noemen dat het werkgeversservicepunt niet sterker naar voren komt als voornaamste toeleidingsroute. Anderzijds is hier gevraagd hoe de werkgever gewezen is op de 'dienstverlening omtrent leren en werken'; in de ogen van de werkgever kan dit dus ook verwijzen naar de dienstverlening van het werkgeversservicepunt zelf.

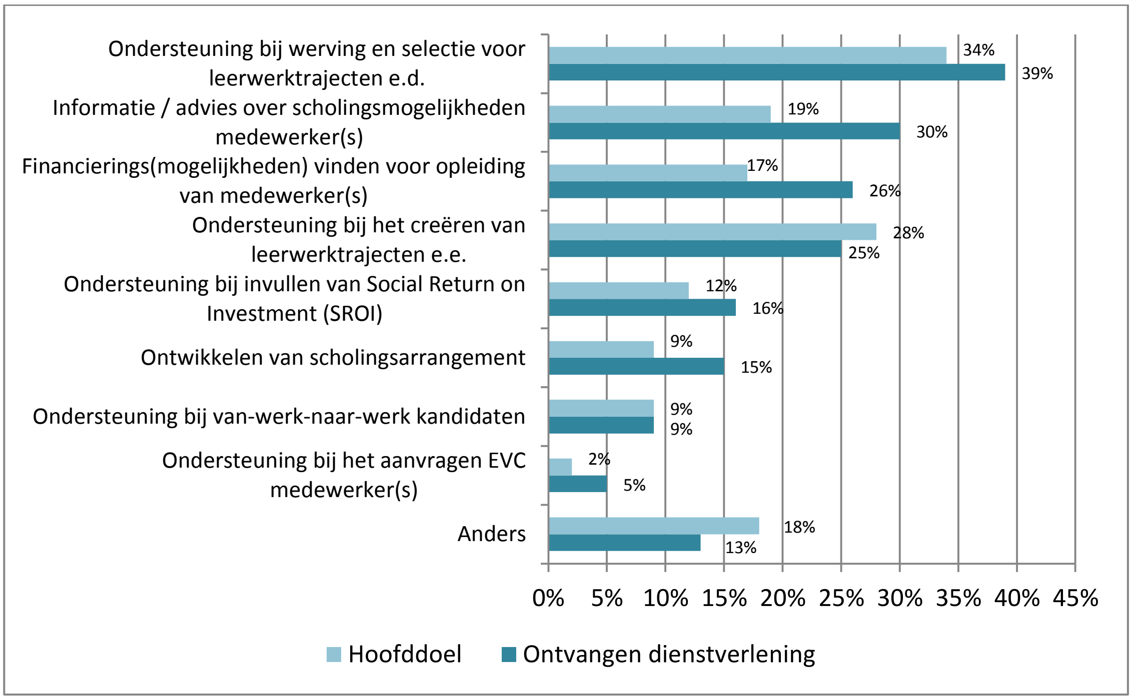


Figuur 23: Wijze waarop men is gewezen op dienstverlening leren en werken (N = 156)

7.3 Hoofddoel voor dienstverlening leren en werken en ontvangen dienstverlening

Figuur 24 biedt een overzicht van de reden waarvoor de werkgevers naar de leerwerkloketten zijn gekomen (hoofddoel), en laat daarbij zien hoe vaak elk van deze vormen van dienstverlening is ontvangen. Idealiter zouden de staafjes per categorie zoveel mogelijk overeen moeten komen; dan is de vraag in balans met het aanbod.

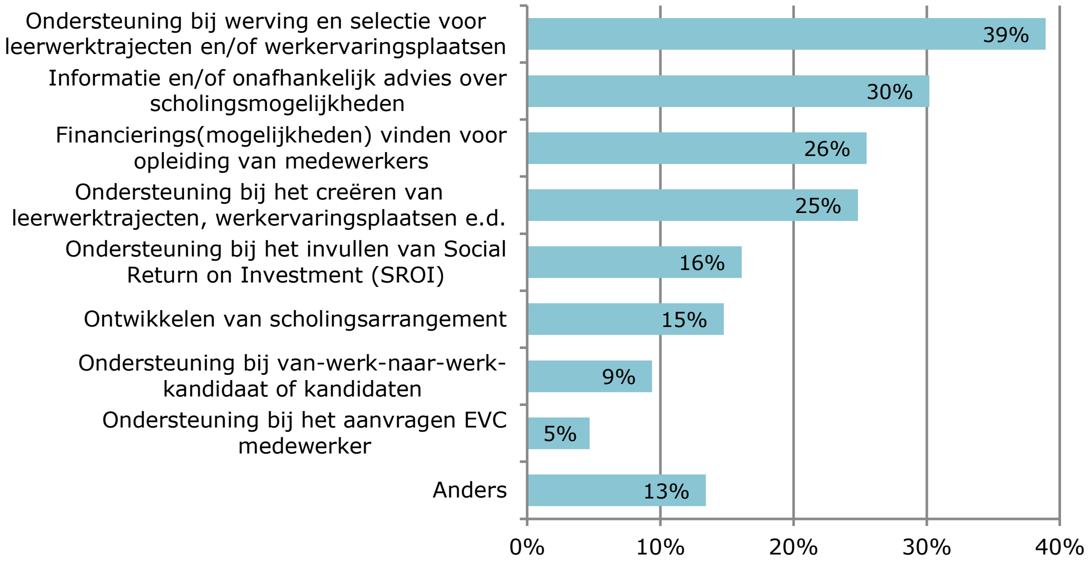
Zoals in figuur 24 te zien is, vormen leerwerktrajecten voor werkgevers het belangrijkste doel om gebruik te maken van de dienstverlening omtrent leren en werken. Hiervoor geldt dat de behoefte naar dienstverlening allereerst betrekking had op de werving en selectie van kandidaten door de leerwerkloketten. Daarnaast ontvangt men vaak ondersteuning bij het creëren van de leerwerktrajecten, enerzijds bij het erkend worden als leerwerkbedrijf en anderzijds bij het bouwen van arrangementen. Verder ligt de vraag van werkgevers vaak op het gebied van opleidingsmogelijkheden voor medewerkers (zowel informatie als financieringsadvies). Dit is opvallend, aangezien uit de focusgroepen naar voren kwam dat vragen over opleidingsmogelijkheden voor medewerkers in de laatste jaren nog maar weinig voorkomen onder werkgevers. De geringe belangstelling voor EVC-trajecten wordt wel bevestigd in de focusgroepen.



Figuur 24: Hoofddoel voor werkgevers om dienstverlening te zoeken omtrent leren en werken (meerdere antwoorden mogelijk) (N = 198)

7.4 Ontvangen dienstverlening

De bovenstaande verdeling wordt ook bevestigd in de door de leerwerkloketten verleende dienstverlening (zie figuur 25 op de volgende pagina). Wel valt op dat er relatief vaak informatie en advies over scholingsmogelijkheden van medewerkers wordt gegeven, in verhouding tot hoe vaak het als hoofddoel van werkgevers is genoemd. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat de werkgevers de dienstverlening omtrent leren en werken vaak niet kunnen onderscheiden van de algemene werkgeversdienstverlening van het werkgeversservicepunt. Het is dus goed mogelijk dat zij met een ander doel bij het werkgeversservicepunt kwamen, en uiteindelijk op aanraden van de werkgeversadviseur ook dienstverlening hebben ontvangen op gebied van leren en werken.

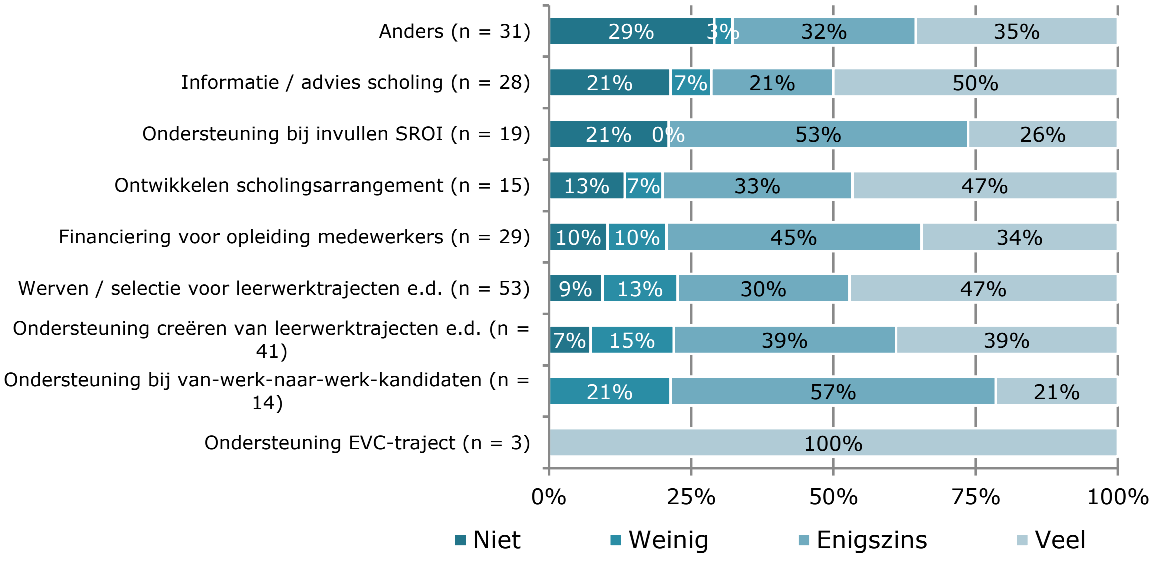


Figuur 25: Dienstverlening ontvangen door werkgevers (meerdere antwoorden mogelijk) (bron: vragenlijst onder werkgevers)(N = 149)

7.5 Bruikbaarheid

Figuur 26 laat zien in welke mate werkgevers vinden dat de ontvangen dienstverlening heeft geholpen bij het bereiken van hun doelen. We zien in het algemeen een positief beeld: voor alle hoofddoelen geldt dat de geboden dienstverlening in een meerderheid van de gevallen enigszins of veel heeft geholpen.

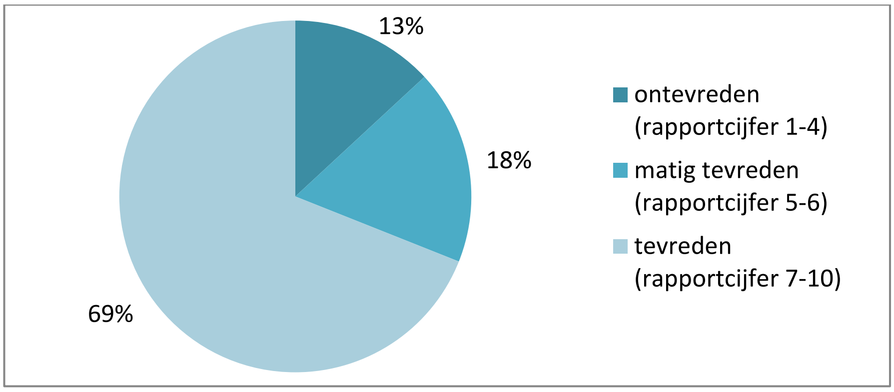
De verschillen in bruikbaarheid tussen de verschillende doelen zijn klein. De leerwerkloketten zijn dus goed in staat om werkgevers met deze verschillende doelen te helpen. Er zijn twee categorieën waarbij, ondanks een positieve meerderheid, relatief vaak wordt aangegeven dat de dienstverlening niet heeft geholpen. Dit betreft ondersteuning bij het invullen van SROI en informatie en advies over scholing. Voor SROI ligt de verklaring mogelijk deels in het feit dat SROI voor werkgevers een verplichting is, en dat daarom de beleving negatiever is. Voor informatie en advies over scholing bestaat er mogelijk een verband met het feit dat sommige werkgevers een lage waardering geven aan de kennis van de leerwerkloketten over de arbeidsmarkt en opleidingen (zoals besproken wordt in paragraaf 7.7).



Figuur 26: Mate waarin de dienstverlening van het leerwerkloket bruikbaar was voor het vooraf gestelde doel (bron: vragenlijst onder werkgevers) (N=149)

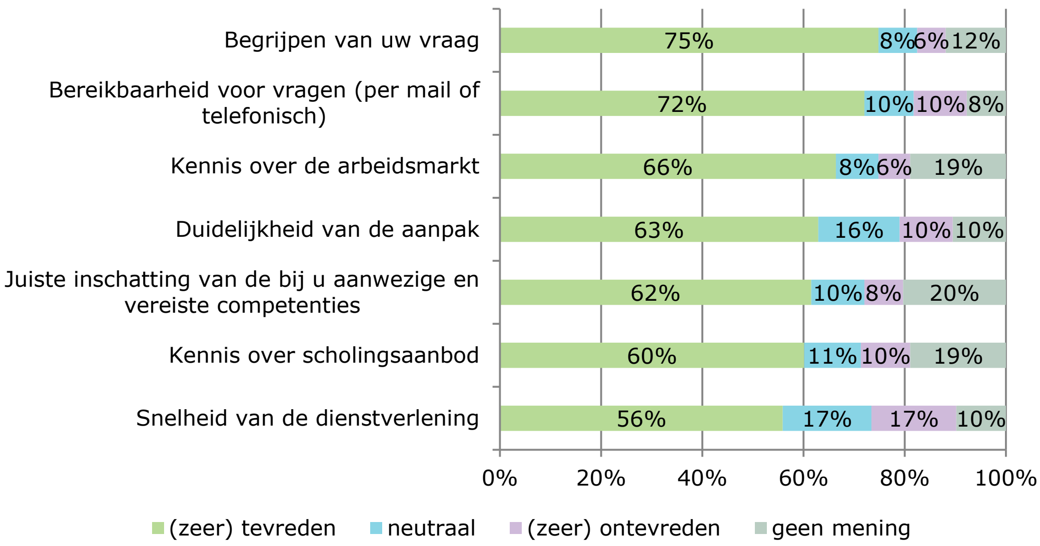
7.6 Tevredenheid

Behalve een oordeel over de bruikbaarheid is aan deelnemers gevraagd om in een rapportcijfer uit te drukken hoe tevreden zij zijn over de dienstverlening. Gemiddeld is het rapportcijfer een ruime voldoende (6,9). Niettemin is er ook ruimte voor verbetering: 13 procent heeft een 4 of lager gegeven (figuur 27).



Figuur 27: Rapportcijfer (1-10) dienstverlening omtrent leren en werken (N = 145)

Wanneer we kijken naar de verschillende aspecten van de dienstverlening (zie figuur 28), zien we dat deze verbetering met name mogelijk is waar het de snelheid van de dienstverlening betreft. Er bestaat daarentegen een hoge tevredenheid bij de aspecten ‘Begrijpen van uw vraag’ en ‘Bereikbaarheid voor vragen’. Ruim 70 procent van de werkgevers is hier (zeer) tevreden over.



Figuur 28: Tevredenheid met verschillende aspecten van de dienstverlening (N = 143)

7.7 Genoemde knelpunten en oplossingsrichtingen

Tot slot is gevraagd of werkgevers problemen of knelpunten hebben ervaren in de dienstverlening omtrent leren en werken. In totaal geeft 30 procent aan knelpunten te hebben ervaren. Dit betreft verschillende problemen. Een belangrijk punt dat door meerdere werkgevers naar voren is gebracht, is dat de werving van kandidaten voor leerwerktrajecten, werkervaringsplaatsen e.d. moeizaam verliep. Er werden geen, of geen passende, kandidaten aangedragen. Anderen wijzen erop dat besluitvorming traag kan zijn.

De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is een punt van zorg voor sommige werkgevers. “De bbl-leerlingen hebben geen idee hoe de echte wereld eruit ziet”, geeft een werkgever aan.

Aangedragen oplossingen voor knelpunten

Gevraagd naar oplossingen voor de ervaren knelpunten, gaven werkgevers het volgende aan:

- Meer ruimte voor (eigen initiatief van) werkgevers; redeneren vanuit de vraag in plaats van vanuit producten of diensten.
- Betere (interne) communicatie, nakomen van afspraken.
- Verbeteren kennisniveau medewerkers gemeente, leerwerkloket en andere betrokken instanties, o.a. van specifieke marktomstandigheden.
- Verbeteren afstemming tussen betrokken partijen; vanuit één loket de werkgever bedienen met vaste contactpersoon.

- Meer maatwerk, meer verdieping in situatie opdrachtgever en kandidaat; zicht hebben op capaciteiten en (on)mogelijkheden van de kandidaat zodat een betere match tot stand kan komen.

Voor de werking van de werkgeversbenadering en de samenwerking tussen de werkgeversservicepunten en de leerwerkloketten verwijzen we naar hoofdstuk 8.

7.8 Analyse ervaringen en tevredenheid werkgevers

Werkgevers worden meestal door zakelijke contacten, UWV of gemeente op de dienstverlening leren en werken gewezen. Verrassend is dat het werkgeversservicepunt pas als vierde instantie wordt genoemd die hen wijst op de dienstverlening. Een verklaring daarvoor kan liggen in het feit dat werkgevers het werkgeversservicepunt en de leerwerkloketten beide onder de noemer ‘leren en werken’ scharen en daardoor de vraag breder hebben opgevat.

Werkgevers maken wat betreft de dienstverlening met name gebruik van de mogelijkheden omtrent leerwerktrajecten en de werving en selectie van de juiste kandidaten voor leerwerktrajecten. Zij vragen ook informatie en advies over scholingsmogelijkheden voor eigen medewerkers. Daaruit kan geconcludeerd worden dat de leerwerkloketten weliswaar niet rechtstreeks door werkenden worden benaderd, zo bleek immers uit vorig hoofdstuk, maar wel door werkgevers met dergelijke op- en bijscholingsvragen.

Daarnaast valt op dat werkgevers de dienstverlening van de leerwerkloketten beter beoordelen dan particuliere klanten doen. In totaal is slechts 13 procent van de werkgevers ontevreden met de dienstverlening. Meest genoemde reden daarvoor is de snelheid van de dienstverlening. Wat betreft het begrijpen van de vraag en bereikbaarheid voor vragen scoren de leerwerkloketten echter zeer goed. Opvallend is dat de leerwerkloketten wat betreft kennis over scholingsmogelijkheden wederom relatief minder goed worden gewaardeerd. Kennis over arbeidsmarkt is daarentegen beter gewaardeerd dan bij de particuliere klanten het geval was.

8. Werking en meerwaarde van de regionale netwerken

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk omschrijven we de werking en meerwaarde van het leerwerkloket. Hierbij belichten we meerdere perspectieven; zowel de meerwaarde vanuit de samenleving als de meerwaarde van het netwerk in de regio worden belicht. Daarnaast gaan we in op de aansturing, de governance en de aansluiting op de werkgeversservicepunten.

8.2 Meerwaarde leerwerkloket voor samenleving

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten is telkens ingegaan op de meerwaarde van het leerwerkloket voor verschillende doelgroepen (werkgevers, werknemers, werkzoekenden) zoals de verschillende netwerkpartners ervaren.

Meerwaarde voor werkgevers

- *Actuele* kennis van regelgeving en *onafhankelijk* advies over scholing en financiering. Daaraan zijn bovendien geen kosten voor de werkgever verbonden. Kennis en advies over regelgeving, scholing en bijvoorbeeld ‘financial engineering’ (zie omschrijving in paragraaf 4.3) is voor de mkb-bedrijven, die zelf niet de kennis in huis hebben, het meest van waarde.
- Ontwerpen en creëren van arrangementen; een passend leerwerktraject, afgestemd op het bedrijf eventueel in combinatie met een financieel arrangement. Dit kan ook een verzameling van kleine bedrijven zijn, mits ze in een samenwerkingsverband georganiseerd zijn. Het leerwerkloket komt in beeld als dit soort trajecten niet vanzelfsprekend ontstaan en er met meerdere partijen afspraken gemaakt moeten worden. Dat betekent dat het leerwerkloket veelal arbeidsintensievere trajecten initieert en oppakt en daarmee ook volume probeert te creëren.
- Bestand van potentiële werknemers. Het leerwerkloket biedt ook meerwaarde als de werkgever geen werknemers kan vinden. Het leerwerkloket selecteert en begeleidt immers geschikte werknemers. De meerwaarde is het grootst voor het mkb. Zij hebben over het algemeen namelijk geen afdeling P&O en daardoor weinig kennis in huis. Het leerwerkloket kan deze rol voor hen vervullen.
- Accreditering en leerbedrijven: het leerwerkloket fungeert als laagdrempelige vraagbaak voor bedrijven die geaccrediteerd willen worden als leerbedrijf via SBB.
- Coördinatie van partijen in de regio. Het leerwerkloket voert de regie, lost problemen op, doet leerlingbegeleiding op de werkplek et cetera. Het biedt de werkgever daarmee één aanspreekpunt en ontlast de werkgever zoveel mogelijk.

Meerwaarde voor werknemers

- Deze groep is op dit moment nog van beperkte omvang voor de leerwerkloketten. Dat heeft vermoedelijk te maken met de financiële crisis, waardoor er weinig sprake was van doorstroom. Met werkloosheid bedreigde werknemers zijn overigens in de afgelopen periode wel een grotere doelgroep geworden in het kader van loopbaanoriëntatie.
- Op het moment dat de economie weer aantrekt, kan het leerwerkloket voor een grotere groep klanten meerwaarde bieden op het gebied van:
    - leven lang leren voor werknemers
    - informatie over arbeidsmarkt en scholing ten behoeve van mobiliteit
    - advies en oriëntatie
    - contacten met werkgevers.

Meerwaarde voor werkzoekenden

- Onafhankelijk (loopbaan)advies. Het leerwerkloket biedt een veilige omgeving om de mogelijkheden door te spreken en advies in te winnen. De gesprekken hebben immers geen gevolgen voor uitkeringen en dergelijken. Het leerwerkloket is dan ook onafhankelijk van uitkerende instanties en kan daarom adviseren, niet perse over de kortste weg naar werk, maar de meest duurzame weg naar werk gericht op de ontwikkeling van de werkzoekende.
- Meedenken in de kansen en mogelijkheden van scholing met het oog op de arbeidsmarkt. Het leerwerkloket wordt gezien als sparringpartner en motivator.
- Ondersteuning bij het vinden van een bbl-plek. Het leerwerkloket zoekt bbl-plekken en geeft tips aan de werkzoekenden omtrent cv en solliciteren.

8.3 Organisatie van het leerwerkloket en het netwerk leren en werken

8.3.1 Partners het netwerk leren en werken

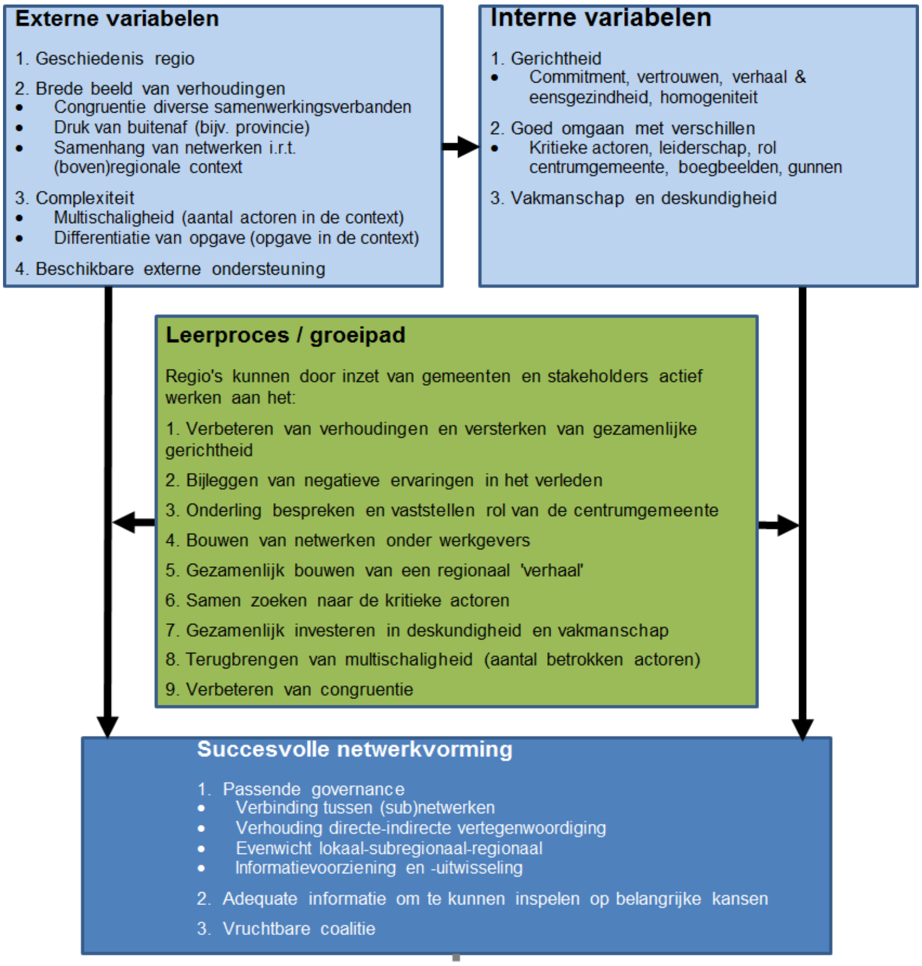
Zoals omschreven in paragraaf 3.2 zijn diverse partijen betrokken in het netwerk van de leerwerkloketten. Zo zijn er de kernpartners UWV, de centrumgemeente en het roc aangevuld met andere samenwerkingspartners zoals (één of meerdere) andere gemeenten in de arbeidsmarktregio, SBB, RPA, hogescholen, werkgeversorganisaties, sectorfondsen en kenniscentra.

In de focusgroepen is gevraagd of er nog partijen missen in het netwerk die wel van belang zouden kunnen zijn voor een goede uitvoering van de schakelfunctie tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De meeste netwerken zijn erg compleet. In twee gevallen is het aanhaken van uitzendbureaus genoemd en in één focusgroep werd de vakbond genoemd als te betrekken partij. Verder werd een enkele keer het hbo genoemd of agrarische onderwijscentra (aoc's) in de regio.

Werkgevers zijn over het algemeen niet continue aangehaakt in de vaste structuur: de projectleiders geven daarbij aan dat het schakelen met bedrijven/werkgevers op concrete projecten en arrangementen effectiever is voor beide partijen. Een vertegenwoordiger van werkgevers of intermediaire organisaties is overigens wel vaak betrokken in de stuurgroep of projectgroep. Over het algemeen geven de netwerkpartners aan altijd per project/of vraagstuk de juiste partners aan te kunnen haken.

8.3.2 Typering van de netwerksamenwerking

Berenschot heeft in februari 2015 in opdracht van SZW een onderzoek uitgevoerd naar netwerkontwikkeling rondom gemeenten als gevolg van de Participatiewet en de Wet Suwi. In de rapportage *'Perspectiefrijke netwerkontwikkeling in de participatiesamenleving'* hebben we een model ontwikkeld om de ontwikkeling en werking van netwerken te kunnen duiden. Het model ziet er als volgt uit:



Bron: Berenschot:' *Perspectiefrijke netwerkontwikkeling in de participatiesamenleving', februari 2015*

In het model komt een aantal omstandigheden naar voren dat de netwerkvorming bevordert, dan wel juist belemmert. De mate waarin deze omstandigheden beïnvloedbaar zijn, verschilt nogal. Lastig te beïnvloeden zijn zaken als de congruentie van de arbeidsmarktregio met andere regio's/ samenwerkingen en de complexiteit van de regio naar omvang en verschil in arbeidsmarktopgave binnen de regio. Een ander belangrijk punt is de historie van samenwerken in de regio. Aan die historie valt weinig te veranderen, al is het ene verhaal het andere niet.

Wat vervolgens uitmaakt is de mate waarin een bindend perspectief tot stand komt van waaruit vormgeving aan de netwerken plaats vindt. Andere invloedrijke omstandigheden zijn meer beïnvloedbaar zoals de interne variabelen waar het gaat om directe onderlinge verhoudingen en handelen van personen binnen de netwerken.

Wat we in het model zien is dat de externe variabelen direct effect hebben op netwerkvorming (bijvoorbeeld op de mogelijkheid om te komen tot effectieve sturing) maar ook op interne variabelen (bijvoorbeeld op gerichtheid, commitment, onderling vertrouwen en mate van eensgezindheid). Onze hypothese is dan ook dat de externe en interne variabelen een sterke onderlinge verbondenheid hebben. De variabelen kunnen allen zowel positief als negatief doorwerken op het succes van de netwerkvorming. Zoals gezegd, beide groepen variabelen zijn van invloed op het succes van de netwerkvorming. De externe variabelen zijn in veel mindere mate beïnvloedbaar en hebben daarmee een sterke bepalende werking op het succes in de regio.

In het eerdere onderzoek is geconcludeerd dat bij gunstige externe omstandigheden er meer kans is dat ook de interne variabelen van gedrag en gerichtheid zich gunstiger ontwikkelen. Echter, uiteindelijk is het bouwen van netwerken 'mensenwerk' en zijn het dan ook variabelen zoals commitment, vertrouwen, leiderschap en boegbeelden die van groot belang zijn. Deze variabelen bieden de kans om, ondanks soms negatieve externe variabelen, te komen tot succesvolle netwerkvorming. Dit wordt verklaard door middel van het leerproces of het groeiproces. Door als regio ervaring op te doen, elkaar te leren kennen en bekend te raken met samenwerking, kan een regio met name qua gerichtheid en omgang met verschillen een positieve groei doormaken. Dit leerproces is in het eerdere onderzoek en ook tijdens onze focusgroepen met de netwerken van de leerwerkloketten als bijzonder belangrijk benoemd. Een gezamenlijk leerproces (het opbouwen van gezamenlijke ervaring) is een kwetsbaar proces. Dit inzicht biedt aanknopingspunten voor handelingsperspectief. Het lijkt bijzonder van belang om, mits men wil komen tot succesvolle netwerkvorming, actief te werken aan gezamenlijke leerervaringen en groei.

We onderscheiden binnen 'succesvolle netwerkvorming' op basis van het voorgaande onderzoek in elk geval de volgende elementen:

1. Het bereiken van passende governance.
2. Adequate informatie om te kunnen inspelen op belangrijke kansen.
3. Het hebben van een vruchtbare coalitie.

Dit model geeft een belangrijke aanwijzing voor het handelingsperspectief van regio's en programmamanagement. Daar waar ruimte voor beïnvloeding ligt, is het interessant om op te investeren om zo de kans op succesvolle netwerkvorming te vergroten. Vanzelfsprekend is het gehele causale model zoals dat hierboven geschetst is, gebaseerd op een inductieve redenering. Er is daarom eerder sprake van een samenhangend stelsel aan hypothesen dan van getoetste causaliteit. We beseffen, zoals eerder benoemd, dat het model in die zin verre van 'af' is. Echter, het model stelt ons wel in staat een aantal aanknopingspunten voor handelingsperspectieven te benoemen.

8.3.3 Werking van de netwerken leren en werken

In deze evaluatie is ervoor gekozen in kaart te brengen hoe de netwerken leren en werken functioneren door middel van het houden van focusgroepen met de netwerken in de 10 regio's. Om een goed landelijk beeld te krijgen van de ontwikkeling van de netwerken leren en werken is een selectie gemaakt van regio's op basis van verschillen in de externe factoren uit bovenstaand model (zoals samenwerkingsgeschiedenis in de regio, samenhang van de bestaande netwerken, complexiteit van actoren en differentiatie van opgaven in de regio).

Tijdens de gesprekken met de projectleiders en focusgroepen en in de enquête onder projectleiders zijn we onder andere ingegaan op de drie punten die hierboven zijn genoemd: governance en randvoorwaarden voor goede samenwerking in het netwerk zoals het kunnen inspelen op kansen en het hebben van een vruchtbare coalitie.

Passende governance

De leerwerkloketten hebben zich over het algemeen georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op het strategisch niveau functioneert doorgaans een stuurgroep, deze rol wordt soms ingevuld door een speciaal in het leven geroepen stuurgroep, meestal door een bestaand bestuurlijk samenwerkingsverband in de arbeidsmarktregio. De leden van de stuurgroep ondertekenen het businessplan en de jaarplannen van de leerwerkloketten, dat is dus inclusief de bijdrage en inzet van de samenwerkende partners (zowel kwalitatief als kwantitatief). Op tactisch niveau functioneert doorgaans een projectgroep. In de projectgroep wordt verder invulling gegeven aan de implementatie van het businessplan en jaarplan. De projectleider stuurt een team aan (functioneel) van leerwerkadviseurs. De bemensing op uitvoerend niveau is in paragraaf 3.4 nader uitgewerkt.

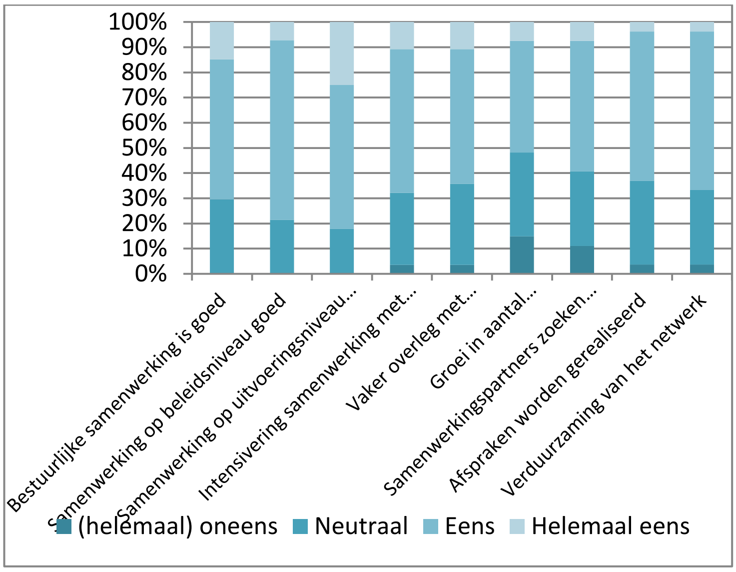
Tijdens de focusgroepen bleek dat de bemensing van de projectgroepen en stuurgroepen soms overlap heeft, soms historisch gegroeid is en soms gewoon uitgaat van pragmatische korte lijnen. Zo kan het zijn dat de wethouder niet of eens per jaar in een stuurgroep deelneemt en dat de directeur van de sociale dienst zowel in de stuurgroep als in een projectgroep zitting heeft. Ook de bemensing vanuit het roc kan wisselen. In de ene regio is de directeur van het contractonderwijs opgenomen in de projectgroep, in andere regio's kan het juist de directeur of manager zijn van het trajectbureau of een expert op het gebied van laaggeletterdheid.

Over het algemeen wordt aangegeven dat de projectgroepen qua bemensing redelijk stabiel blijven in de regio's, zodat daar de lijnen kort kunnen worden gehouden en er niet steeds een investering hoeft plaats te vinden op het netwerk. Op bestuurlijk niveau zijn er wat meer wisselingen waardoor de projectgroep en de projectleider op dat vlak moeten blijven investeren.

Tijdens de bestuurlijke rondetafel werd aangegeven dat er ook opgepast moet worden voor 'bestuurlijke drukte'. Gebruik maken van bestaande gremia werd als oplossing gezien, maar ook duidelijk onderscheid maken bij welke onderwerpen welke bestuurders aan tafel zitten (differentiëren). Een voorbeeld daarvan is de vorming van de samenwerkingsverbanden rond het regionale werkbedrijf. Het onderwijs maakt over het algemeen geen deel uit van deze nieuwe samenwerkingsverbanden. In een aantal regio's heeft dat geleid tot (tijdelijke) verwijdering van het onderwijs bij het vormen van strategie, beleid en maatregelen op het gebied van inwoners met een beperking/kwetsbare jongeren. In andere regio's is het onderwijs bijvoorbeeld wel bestuurlijk betrokken bij de vorming van het werkbedrijf in een adviesrol.

Figuur 29 laat zien hoe de projectleiders van de leerwerkloketten de samenwerking in het netwerk typeren, aan de hand van een aantal stellingen.

De samenwerking wordt op alle drie de niveaus door een ruime meerderheid van de projectleiders als goed gezien. De samenwerking op uitvoeringsniveau wordt het best gewaardeerd. Een ruime meerderheid van de projectleiders geeft aan dat de samenwerking met de partners in het leerwerkloket zich intensiveert. Ook geeft een meerderheid aan dat er vaker met de samenwerkingspartners overlegd wordt. In een kleine meerderheid is sprake van een groei in het aantal samenwerkingspartners. In de meeste leerwerkloketten zoeken de samenwerkingspartners actief contact met het leerwerkloket, en worden de gemaakte afspraken nagekomen. Tot slot geeft een ruime meerderheid van de leerwerkloketten aan dat er sprake is van verduurzaming van het netwerk.



Figuur 29: Typering door projectleiders van de samenwerking in het netwerk (bron: vragenlijst onder projectleiders leerwerkloketten) (N = 28).

Randvoorwaarden: kunnen inspelen op kansen door kennis en informatie

Zoals ook eerder aangegeven prioriteren de partners in de leerwerkloketten de gewenste dienstverlening in een door iedereen ondertekend businessplan, gevolgd door jaarplannen. De leerwerkloketten ademen daardoor mee met de omgeving van de verschillende partners en zorgen voor samenhang. De afgelopen jaren is veel veranderd in en om de organisaties van de partners van de leerwerkloketten. In de praktijk kan dat betekenen dat daar waar één van de partnerorganisaties zich meer terugtrekt of juist een extra opdracht krijgt ten behoeve van bepaalde dienstverlening of een bepaalde doelgroep het netwerk leren en werken/het leerwerkloket het 'ontstane gat of de nieuwe opdracht` gaat invullen. Het bijeenbrengen, verbinden en ontsluiten van actuele kennis van arbeidsmarkt en scholing, maar ook van de wetgeving en financiële mogelijkheden is de basis voor het goed kunnen functioneren van het leerwerkloket. In de focusgroepen is aangegeven dat de meerwaarde van het netwerk staat of valt met deze functie. Het bijeenbrengen van informatie gebeurt zowel op landelijk als regionaal niveau. Landelijk worden de projectleiders van de leerwerkloketten gevoed via het Landelijk Programmamanagement Leren en Werken (zie daarvoor hoofdstuk 9). In de regio wordt gebruik gemaakt van een scala aan bronnen zoals regionale arbeidsmarktmonitors, informatie van werkgevers via het netwerk, de informatie van SBB rondom arbeidsmarktperspectief, erkende leerbedrijven, stagemarkt, het scholingsaanbod, programma's jeugdwerkloosheid etc. Met name de informatie over het verschillende scholingsaanbod van de aanbieders (particulier aanbod, maar ook het brede aanbod van mbo en hbo opleidingen) in de regio is lastig bij te houden.

Het bijeenbrengen, verbinden en ontsluiten van informatie en het snel kunnen inspelen op nieuwe informatie en kansen vergt van de projectleiders en van het netwerk leren en werken continue aandacht. De meerwaarde van het leerwerkloket neemt af zodra één van de partners minder actief is op dit gebied of wanneer er veel wisselingen plaatsvinden in het netwerk of bij het leerwerkloket zelf. Bij alle focusgroepen is aangegeven dat het inwerken in de regio op het gebied van kennis en netwerken niet op korte termijn kan worden gerealiseerd (een inwerkperiode van 1 á 2 jaar) en dat de meerwaarde van het netwerk en het loket juist schuilt in het slim combineren van kennis en netwerken.

De informatie vanuit het landelijke niveau richting de netwerken Leren en Werken is een stabiele factor uitgevoerd door het landelijk programmamanagement leren en werken. Deze 'voeding' wordt zowel door de projectleiders als door de netwerken in de focusgroepen gezien als cruciaal voor het kunnen leveren van meerwaarde in de regio. De landelijke partijen UWV, SBB en MBO Raad hebben aangegeven dat zij op dit gebied een duidelijke rol hebben en deze ook blijven vervullen en verbeteren richting regio's.

Vruchtbare coalitie

Een vruchtbare coalitie definiëren we als een netwerk dat een sterke interne coalitie van sleutelpersonen kent gebaseerd op een gemeenschappelijke visie en doeleinden. Tijdens de focusgroepen is unaniem aangegeven dat gezamenlijke doelstellingen formuleren op het gebied van leren en werken en specifieke doelgroepen meerwaarde heeft.

Het leerwerkloket is daarvoor de katalysator. De meerwaarde van het leerwerkloket zit hem erin dat deze partijen betrokken raken bij elkaar, de krachten bundelen en massa creëren.

Het formuleren en behouden van gezamenlijke doelen, gezamenlijke inspanningen en commitment kosten tijd en energie van alle netwerkpartners. Dat zal nooit vanzelf gaan. Een katalysator in de vorm van onafhankelijke personen die zaken agenderen, arrangeren, combineren, opstarten en ook weer terugleggen bij partners is onontbeerlijk volgens alle partners.

Geen van de leerwerkloketten twijfelt dan ook aan de eigen meerwaarde bij het vormen en richten van de coalitie, maar het onder woorden brengen van die meerwaarde blijft complex. Een terugkerend thema daarbij is de herkenbaarheid en profilering van de loketten. Zoals bij iedere organisatie die een ‘spin-in-het-webfunctie’ vervult, is de waarde ervan vaak groot, maar de zichtbaarheid minder.

In de bestuurlijke rondetafel werd dan ook aangegeven dat het maken van goede keuzes in de positionering en het takenpakket van het leerwerkloket cruciaal is. Behalve het maken van goede keuzes is het ook nodig te monitoren of de positionering en rolinvulling volgens afspraak verloopt. Leerwerkloketten hebben, volgens de bestuurders, de natuurlijk neiging in te springen waar de gaten vallen. De leerwerkloketten zijn volgens bestuurders, projectgroepleden en loketmedewerkers zelf het meest effectief als ze agenderen, arrangeren, zaken opstarten én weer terugleggen bij de netwerkpartners en niet met het beperkt aantal fte’s een te grote rol in de uitvoering en bemiddeling van individuen oppakken.

In de 10 regio’s waar we focusgroepen hebben gehouden hebben we met de netwerkpartners gesproken over hoe zij de samenwerking in het netwerk op dit moment ervaren en wat hun ontwikkelpunten zijn. Er is een grote diversiteit tussen de verschillende regio’s.

Sommige regio’s hebben een historie voor wat betreft samenwerking en zijn ondanks deze gunstige externe factoren toch opnieuw aan de slag met het versterken van de gezamenlijke gerichtheid en onderling vertrouwen. Andere regio’s hebben minder gunstige externe factoren zoals complexiteit van actoren en diversiteit in opgaven en zij zijn ondanks dat uitgangspunt op dit moment in de fase gekomen van het gezamenlijk bouwen van één regionaal verhaal en identiteit en het gezamenlijk (soms ook met andere regio’s) investeren in deskundigheid en vakmanschap.

Doordat op decentraal niveau vele formules worden ontwikkeld om te komen tot een succesvol netwerk kan worden gezocht naar de meest succesvolle elementen daarin. Echter, er zal nooit een universele blauwdruk uit volgen. De meest genoemde succesvolle elementen van het leerwerkloket volgens de netwerkpartners zijn:

- Onafhankelijkheid: cruciaal in de rol van verbinder in het netwerk (en onmisbaar voor de klanten).
- Katalysator van aandacht voor de inzet van leren en werken in de regio.
- Effectief netwerk waarbij door bundeling van partijen, middelen en mogelijkheden worden gegenereerd voor de (gezamenlijke) klanten.

- Gericht op duurzaamheid, langere termijn perspectief, zowel voor de klant als bij de opbouw van het netwerk in de regio (de waan van de dag doorstaand).

8.4 Eventuele knelpunten in de financiering

Men noemt de jaarlijkse subsidie van SZW (ad € 100.000,- per leerwerkloket) als positief punt, omdat het als vliegwiel wordt ervaren, waardoor de andere cofinanciers zich financieel durven te verbinden. Met andere woorden, het ministerie wekt met deze subsidie vertrouwen.

Desgevraagd geven 17 van de 28 ondervraagde projectleiders aan knelpunten te ervaren in de financiering van hun leerwerkloket. Allereerst geldt dat het budget op dit moment volledig opgaat aan fte, waardoor niets overblijft voor het organiseren van activiteiten en inzet van ondersteuning (zoals stagiaires of een Wajong-kandidaat).

Projectleiders geven verder aan dat cofinanciering van de netwerkpartners en onafhankelijkheid soms op gespannen voet kunnen komen te staan. Omdat partners mede financieren, stellen zij eisen aan de besteding van door hen ingebrachte financiële middelen. Dat kan afbreuk doen aan de onafhankelijkheid van adviezen. Voor volledig onafhankelijk advies, achten zij ook financiering vanuit de Rijksoverheid nodig.

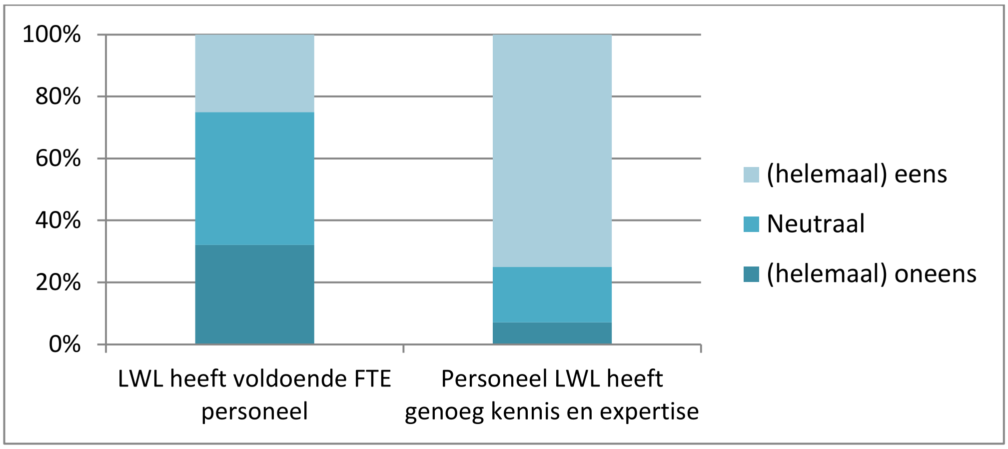
In de focusgroepen komt verder naar voren dat de leerwerkloketten het kortcyclische karakter van de rijkssubsidiëring als een groot knelpunt ervaren in de continuïteit van het leerwerkloket. Doordat de bestaanszekerheid doorgaans één of twee jaar in de toekomst reikt, is het moeilijk voor de leerwerkloketten om te werken aan duurzame commitment vanuit het netwerk; zij kunnen zichzelf immers niet duurzaam committeren.

Het kan ook leiden tot een groter verloop in het personeel; omdat men werkt op basis van tijdelijke contracten en verlenging onzeker is, is het moeilijk om goed personeel te vinden en voor langere tijd aan de organisatie te binden (zie ook de volgende paragraaf).

8.5 Personele knelpunten

Kennisniveau

De meeste van de ondervraagde projectleiders geven aan dat het personeel van het leerwerkloket over de juiste kennis en expertise beschikt. Dit wordt door slechts 7 procent van hen als een knelpunt ervaren (zie figuur 30). Opvallend is dan ook dat dit door de werkgevers juist als een van de knelpunten is benoemd in de dienstverlening (zie paragraaf 7.6). Zij zijn van mening dat het kennisniveau van medewerkers van zowel de gemeente, het leerwerkloket als van andere betrokken instanties, o.a. van beroepen, opleidingsmogelijkheden en specifieke marktomstandigheden, verbeterd kan worden.



Figuur 30: Mate waarin personele knelpunten worden ervaren binnen de leerwerkloketten (bron: vragenlijst onder projectleiders) (N = 28).

De projectleiders die aangeven het kennisniveau van het personeel als een knelpunt te ervaren, geven als oorzaken aan dat er een hoog verloop van personeel is, en dat er een hoog aandeel deeltijd personeel is. Dit bemoeilijkt kennisborging, -overdracht en -deling. Tegelijkertijd is er behoefte aan meer scholing om de benodigde kennis in huis te krijgen (bijvoorbeeld trainingen gericht op loopbaanadvies- en begeleiding en het afnemen van competentietests). Voorbeelden van vaardigheden en competenties die soms worden gemist zijn het benaderen van werkgevers en het voeren van strategische gesprekken.

Bezetting

Zoals figuur 30 laat zien, wordt de bezetting van de leerwerkloketten relatief veel vaker genoemd als knelpunt. Dit wordt bevestigd in de focusgroepen, waar men aangeeft dat de leerwerkloketten door het relatief kleine aantal fte (gemiddeld 3,3 fte, zoals besproken in hoofdstuk 4) kwetsbaar zijn. Wanneer er een medewerker weggaat, en er een nieuwe medewerker moet worden ingewerkt, levert dit problemen op voor de continuïteit van de dienstverlening (met name omdat de inwerktijd voor deze functie aanzienlijk is). Bij enkele loketten waar sprake is van een hoog personeelsverloop, heeft dit tot aanzienlijke problemen geleid.

Gedeelde personele inzet in het leerwerkloket

Desgevraagd geven 19 van de 28 ondervraagde projectleiders aan dat men knelpunten ervaart met betrekking tot de (gedeelde) personele inzet in het leerwerkloket vanuit de betrokken samenwerkingspartners. Hieruit kwam voornamelijk naar voren dat het ingezette personeel een beperkt aantal dagen beschikbaar is, dat de leerwerkloketten weinig invloed hebben op de geschiktheid van het ingezette personeel, en dat de continuïteit van de personele inzet een aandachtspunt is (door personele wisselingen, en moeilijkheden in het vinden van geschikte opvolging).

8.6 Aansluiting op dienstverlening werkgeversservicepunten

Zoals omschreven in paragraaf 1.4 dienen de leerwerkloketten volgens de landelijk gestelde opdracht hun dienstverlening geen eigenstandige werkgeversbenadering uit te voeren, maar de benadering in afstemming met het werkgeversservicepunt vorm te geven. Het leerwerkloket vervult hierin een backofficefunctie.

Uit de factsheets komt naar voren dat de leerwerkloketten actief betrokken zijn bij de werkgeversservicepunten. Zo schuiven de meeste leerwerkloketten aan bij het regulier overleg, zodat ze altijd op de hoogte zijn van scholingsvragen bij werknemers.

Strategie in samenwerking werkgeversservicepunten en leerwerkloket

In de rondetafelbijeenkomst met werkgeversservicepunten is besproken welke strategie men aanhoudt in de samenwerking tussen de werkgeversservicepunten en de leerwerkloketten. Hieruit komen enkele varianten naar voren:

- Uitvoering werkgeversbenadering: doorgaans ligt de werkgeversbenadering voornamelijk bij het werkgeversservicepunt. De mate waarin het leerwerkloket een rol speelt in de benadering verschilt; in de ene regio is de samenwerking ad-hoc op basis van wat er aan vragen binnenkomt, en in de andere regio treden het werkgeversservicepunt en het leerwerkloket samen naar de werkgever toe. De loketten geven wel aan ook los van het werkgeversservicepunt contacten te hebben met werkgevers, bijvoorbeeld wanneer ze rechtstreeks benaderd worden door werkgevers, of wanneer ze specifieke kansen zien op gebied van leren en werken. Aan de andere kant van het spectrum is er ook een leerwerkloket dat eigenstandig werkgevers benadert, en zich hierin actief profileert met een eigen gezicht richting de markt. Onderstaande casus illustreert een leerwerkloket dat zeer strategisch en gecoördineerd betrokken is bij de werkgeversbenadering.

  > In een regio speelt het leerwerkloket een actieve rol in de benadering van werkgevers. In deze regio zijn vanuit het Regionaal werkbedrijf een aantal speerpuntsectoren benoemd, waarvoor men tweemaal per jaar in overleg met werkgevers arbeidsmarktanalyses opstelt. Vervolgens worden voor elke speerpuntsector gemengde accountteams ingezet (bestaande uit medewerkers van o.a. UWV, de gemeente, het sw-bedrijf en het leerwerkloket) om de marketingstrategie uit te voeren en relaties te leggen met werkgevers.

- Vraaggericht versus aanbodgericht: In de meeste regio's is sprake van een vraaggerichte benadering waarbij de wens van de werkgever centraal staat. Daarnaast is echter ook in een aantal regio's sprake van een benadering, waarbij vanuit het aanbod van klanten gekeken wordt naar mogelijkheden op gebied van leren en werken. Zo gaf bijvoorbeeld een loket aan veel aanbod te hebben van mbo-niveau-1, en in lijn hiermee te kijken of werkgevers hun personeel intern omhoog kunnen scholen zodat er aan de onderkant instroommogelijkheid is voor mbo-niveau-1.

Strategische samenwerking of ad-hoc: regio's verschillen van elkaar in de mate waarin de samenwerking tussen het leerwerkloket en het werkgeversservicepunt strategisch van aard is, of juist ad-hoc. Zo is er één regio waarin de leerwerkloketten een actieve rol spelen in accountteams van het werkgeversservicepunt en actief en sectoraal de werkgevers benaderen. Daarentegen geeft de meerderheid van de loketten aan dat men de samenwerking meer organisch inricht, en elkaar opzoekt waar nodig en waar kansen zich voordoen.

- Grote werkgevers of mkb: In de meeste regio's worden zowel grote werkgevers als mkb-werkgevers benaderd; er is niemand die nadrukkelijk voor één van tweeën kiest. Wel wordt aangegeven dat partijen zoals gemeenten en UWV in de benadering doorgaans de prioriteit geven aan grote werkgevers, omdat daar meer plaatsingen gerealiseerd kunnen worden. Anderzijds geven de leerwerkloketten aan dat de eigen meerwaarde in de advisering omtrent leren en werken het grootst is voor het mkb, aangezien die doorgaans minder kennis hebben van leren en werken. Hierin ligt in enige mate een spanningsveld, en zoeken de leerwerkloketten een balans. We zien in diverse regio's dat afspraken gemaakt zijn tussen het leerwerkloket en het werkgeversservicepunt over de benadering van werkgevers, en specifiek het mkb. Deze worden geïllustreerd in de twee casussen in onderstaand kader.

We zien in diverse regio's dat afspraken gemaakt zijn tussen het leerwerkloket en het werkgeversservicepunt over de benadering van werkgevers, en specifiek het mkb. Zo is er in een regio de afspraak gemaakt dat werkgevers met minder dan 10 werknemers door het leerwerkloket benaderd mogen worden, en dat grotere werkgevers door het werkgeversservicepunt benaderd worden. Het leerwerkloket is in deze regio dan ook actief bezig zich te profileren en een gezicht te vormen naar de markt.

In een andere regio is afgesproken dat het leerwerkloket het mkb benadert in het kader van een specifieke dienst, te weten 'financial engineering' (zie omschrijving in paragraaf 4.3). Men stemt

Succesfactoren

Uit de rondetafelbijeenkomst kwam een aantal succesfactoren voor de samenwerking en aansluiting tussen de leerwerkloketten en de werkgeversservicepunten:

- Het werkgeversservicepunt en het leerwerkloket moeten allebei eigen entiteiten zijn, maar tevens nauw samenwerken om elkaar te versterken.
- Indien het werkgeversservicepunt en het leerwerkloket op dezelfde locatie zitten, helpt dat. Door de korte lijnen neemt men elkaar dan eerder mee.
- Het leerwerkloket is onafhankelijk en neutraal. Het heeft geen individuele targets, en is niet doelgroepgericht. Hierdoor is het voor het werkgeversservicepunt een gemakkelijke samenwerkingspartner.
- Het gebruiken van dezelfde systemen, bijvoorbeeld voor accounthouderschap (CRM), helpt in het afstemmen van de benadering.

- Het is belangrijk dat de samenwerking tussen het leerwerkloket en het werkgeversservicepunt vanzelfsprekend is. Soms heeft men het idee dat het leerwerkloket de samenwerking met UWV en/of het werkgeversservicepunt moet ‘verdienen’, door de meerwaarde aan te tonen. Beter is om vanuit de aangesloten netwerkpartners te borgen dat het leerwerkloket voortdurend aangehaakt is.
- Het leerwerkloket is een ‘vliegwiel’ voor samenwerking, en kan partijen in de regio bij elkaar brengen met zijn netwerk.

8.7 Analyse

De leerwerkloketten hebben zich over het algemeen georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De samenwerking wordt op alle drie de niveaus door een ruime meerderheid van de projectleiders en de netwerkpartners als goed gezien. De samenwerking op uitvoeringsniveau wordt het best gewaardeerd. Een ruime meerderheid geeft aan dat de samenwerking met de partners in het leerwerkloket zich intensiveert.

Het bijeenbrengen, verbinden en ontsluiten van actuele kennis van arbeidsmarkt en scholing, maar ook van de wetgeving en financiële mogelijkheden is de basis voor het goed kunnen functioneren van het leerwerkloket. Doordat op regionaal niveau vele formules worden ontwikkeld om te komen tot een succesvol netwerk kan worden gezocht naar de meest succesvolle elementen daarin, echter, er zal nooit een universele blauwdruk uit volgen. De meest genoemde succesvolle elementen van het leerwerkloket volgens de netwerkpartners zijn:

- Onafhankelijkheid: cruciaal in de rol van verbinder in het netwerk (en onmisbaar voor de klanten).
- Katalysator van aandacht voor de inzet van leren en werken in de regio.
- Effectief netwerk waarbij door bundeling van partijen, middelen en mogelijkheden worden gegenereerd voor de (gezamenlijke) klanten.
- Gericht op duurzaamheid, langere termijn perspectief, zowel voor de klant als bij de opbouw van het netwerk in de regio (de waan van de dag doorstaand).

De leerwerkloketten zijn volgens bestuurders, projectgroepleden en loketmedewerkers zelf het meest effectief als ze agenderen, arrangeren, zaken opstarten én weer terugleggen bij de netwerkpartners en niet met het beperkt aantal fte’s een té grote rol in de uitvoering en bemiddeling van individuen oppakken.

Ook in de organisatie van de aansluiting van de leerwerkloketten op de Werkgeversservicepunten bestaan meerdere varianten in de uitvoering. De mate waarin het leerwerkloket een rol speelt in de benadering verschilt. In de ene regio is de samenwerking ad-hoc op basis van de vragen die binnenkomen, in de andere regio trekt het werkgeversservicepunt en het leerwerkloket samen op richting werkgevers. De meerwaarde van het leerwerkloket is het grootst voor het mkb, aangezien deze bedrijven doorgaans minder kennis in huis hebben op het gebied van scholing en bijvoorbeeld financial engineering

9. Ondersteuning door Landelijk Programmateam Leren en Werken

9.1 Taak/functie landelijk programmateam

Ter ondersteuning van de regionale leerwerkloketten is er op landelijk niveau een Landelijk Programmateam Leren en Werken opgezet, ondergebracht bij de divisie Werkbedrijf van UWV. UWV draagt zorg voor de bemensing van de landelijke projectorganisatie voor de leerwerkloketten en kent de rijksbijdrage toe aan de regionale samenwerkingsverbanden.

De opgave die het landelijk programmateam voor de subsidieperiode 2013 – 2015 heeft meegekregen van SZW kan als volgt worden samengevat (zie voor een volledig overzicht hoofdstuk 1):

- organiseren en realiseren van landelijke infrastructuur leren en werken aansluitend op 35 arbeidsmarktregio's
- samenhang in de werkprocessen, diensten, taken en producten van de leerwerkloketten met o.a. dienstverlening werkpleinen, werkgeversservicepunten, jongerenloketten en landelijke samenwerkingspartners
- dienstenportfolio via multichanneling. Onderhouden landelijke website en digitale nieuwsbrief: ontwikkeling van e-dienstverlening voor burgers: Landelijk waar mogelijk via werk.nl, voorlopig nog door optimalisatie huidige Lerenenwerken-site
- onderhouden webbased community voor professionals leren en werken; faciliteren verbindingsplatform en instrumentatie. Organiseren netwerkbijeenkomsten professionals
- in overleg met SZW opstellen van verantwoordingsdocumenten (managementinformatie, het model businessplan)
- financieel beheer van geldstromen, controle op de begrotingen, verantwoording van de regionale leerwerkloketten omtrent de (co-)financiering, monitorrapportages en visitaties
- verantwoording van bovenstaande richting SZW.

9.2 Inrichting landelijk programmateam

Het landelijk programmateam bestaat uit 13 medewerkers (8,5 fte) die de volgende functies hebben: programmamanager, plaatsvervangend programmamanager, secretaresse, kwaliteitsmedewerker, controller en adviseurs voor de thema's: uitvoering, leerwerktrajecten en 'financial engineering', samenwerking leerwerkloketten en SBB, medewerkers communicatie en website, en een projectsecretaris/evenementen. Daarnaast is momenteel een stagiair in dienst die onderzoek doet naar de bruikbaarheid van IT-systemen en de problemen rondom privacy daarbij.

Sommige medewerkers uit het programmateam zijn afkomstig uit een van de leerwerkloketten in de regio. Zij zijn betrokken bij het landelijk team om hun specifiek kennis bijvoorbeeld op het gebied van SROI of 'financial engineering' te delen.

9.3 Invulling taken/functie door landelijk programmateam

Onderstaand behandelen we voor elk van de bovenstaande taken en functies de wijze waarop deze door het landelijke programmateam zijn ingevuld. We gebruiken hierbij informatie uit de interviews met het landelijke programmateam, de vragenlijst onder projectleiders en de interviews met landelijke stakeholders (SZW, OCW, UWV, MBO Raad en SBB).

9.3.1 Landelijke infrastructuur leren en werken aansluitend op 35 arbeidsmarktregio's

Zoals omschreven in paragraaf 3.1 is er momenteel in 32 arbeidsmarktregio's van de in totaal 35 arbeidsmarktregio's een leerwerkloket operationeel. In 3 regio's is het lastig gebleken om bestuurlijke samenwerking op het gebied van leren en werken te realiseren.

- Food Valley, (Ede en omgeving): het realiseren van een leerwerkloket is daar momenteel in ontwikkeling.
- Noord-Limburg en Midden-Limburg: maken gebruik van aanpalende regio's waar de leerwerkloketten juist sterk zijn. Deze aanpalende regio's vormen feitelijk één extra leerwerkloket voor beide arbeidsmarktregio's.
- Flevoland: voor deze regio kan de 'Limburgse oplossing' niet worden gerealiseerd. Het is een speerpunt van het programmateam om in deze regio alsnog een leerwerkloket van de grond te krijgen. Tot nu toe hebben pogingen gestuit op een gebrek aan bestuurlijke draagkracht. Momenteel wordt met Lelystad onderzocht waar de mogelijkheden liggen om in de toekomst alsnog een werkend leerwerkloket te realiseren.

Het opzetten en uitvoeren van een leerwerkloket is de vrijwillige keuze van de partijen in de arbeidsmarktregio, en vereist hun eigen inzet en commitment. Hiervoor is het essentieel dat er op regionaal niveau bestuurlijk draagvlak voor een loket ligt. Het is het landelijk programmateam dan ook niet aan te rekenen dat de infrastructuur leren en werken op dit moment nog niet landelijk dekkend is. We merken wel in positieve zin op dat het landelijke projectteam zich actief inzet voor het uitbreiden van de infrastructuur leren en werken naar de regio's die op dit moment nog geen leerwerkloket hebben.

9.3.2 Samenhang met andere uitvoeringsorganisaties en landelijke partners

Stroomlijnen en professionaliseren

Het landelijk programmateam heeft zich in de periode die nu wordt geëvalueerd, ingezet op het stroomlijnen en het faciliteren van professionaliseren van de leerwerkloketten. De geleverde dienstverlening verschilt per leerwerkloket, maar het landelijk programmateam heeft voor elk van de twee doelgroepen (werkgevers en particuliere klanten) dienstverleningsmodellen opgesteld die de scope aangeven van wat mogelijk en wenselijk is voor een dienstverlening die in samenhang met die van andere uitvoeringsorganisatie (zie figuren 6 en 9 in hoofdstuk 5). Men gebruikt deze modellen tegelijkertijd als kennisbank, met aanklikbare informatie. Daarnaast werkt het landelijke programmateam aan deskundigheidsbevordering bij de leerwerkloketten, via o.a. de website, trainingen, opleidingen, en de netwerkbijeenkomsten voor de projectleiders.

Onderstaand kader illustreert hier twee voorbeelden van.

> *Hbo-opleiding loopbaanadvisering voor leerwerkadviseurs*
>
> In september 2015 start in samenwerking met het NCOI een erkende opleiding HBO Loopbaanadvisering voor leerwerkadviseurs. Deze opleiding is toegankelijk voor adviseurs van roc's, gemeenten en UWV. De opleiding bestaat uit twee modules: 'Loopbaanbegeleiding' en 'Coaching en persoonlijke ontwikkeling'. Onlangs heeft een medewerker van het landelijk projectteam deze opleiding in samenspraak met NCOI aangepast aan de huidige normen. De opleiding start in september 2015 en loopt tot mei 2016.
>
> *Ondersteuningsprogramma 'financial engineering'*
>
> Voor alle leerwerkloketten is er een ondersteuningsprogramma om kennis en ervaring uit te wisselen en/of ondersteuning te krijgen bij het organiseren van leerwerktrajecten en - arrangementen met 'financial engineering' (zie omschrijving in paragraaf 4.3). Na een intake per loket volgt een programma van 4 dagdelen verspreid over april, mei en juni. Hierna worden de deelnemende loketten nog gedurende de rest van 2015 begeleid. De training wordt gegeven door een expert Financial Engineering van één van de leerwerkloketten.

Verbinden van landelijk, regionaal en sectoraal

Het programmateam vervult verder een belangrijke functie in het verbinden van de leerwerkloketten met andere partners en opgaves op landelijk, regionaal en sectoraal niveau. In de regio's weet men soms onvoldoende effectief aan te haken op bijvoorbeeld sectoren, incl. de bijbehorende geldstromen. Het landelijke projectteam verhoudt zich tot deze politieke en maatschappelijke context, en vervult een schakelfunctie door verbindingen te leggen tussen landelijke en regionale partijen en sectorale en regionale partijen. Hiervoor heeft het landelijk programmateam contact met bestuurlijke, tactische en operationele partijen. Zie hiervan onderstaand enkele voorbeelden:

- Loopbaanoriëntatie: momenteel is er veel aandacht voor loopbaanoriëntatie, o.a. doordat dit op landelijk niveau wordt geagendeerd. Het landelijk programmateam kijkt nu in de regio's of en zo ja hoe men dat kan oppakken.
- Sectorbeleid : samenwerking met STOOF (O&O-fonds van de flexbranche) voor beroepsgoederenchauffeurs. Het Landelijk Programmateam Leren en Werken is gevraagd voor de landelijke werving voor opleidingsplaatsen. Hierin neemt het landelijk programmateam geen uitvoerende, maar een faciliterende rol op zich. Zij leggen de verbinding met de regio's door hen te vragen of ze mee willen doen. Als er draagvlak voor is, stroomlijnen ze het verdere proces richting STOOF, met inachtneming van de regionale component.

9.3.3 Dienstenportfolio via multichanneling

Bieden van instrumenten

Het landelijke programmateam ondersteunt de verschillende leerwerkloketten bij het opzetten van een dienstenportfolio. Zoals genoemd is in hoofdstuk 5, heeft het landelijke programmateam dienstverleningsmodellen opgesteld waarin voor de beide klantgroepen (werkgevers en particuliere klanten) de verschillende diensten in procesvorm zijn weergegeven.

In het bieden van deze ondersteuning omtrent de dienstenportfolio wordt in kaart gebracht wat er aangeboden wordt bij de leerwerkloketten. Dit is voortdurend in beweging, omdat de dienstverlening wordt afgestemd op de dynamische vraag vanuit de arbeidsmarkt.

De focus van de dienstverlening ligt in de basis op het loopbaan- of scholingsadvies, en varieert in accenten enigszins tussen de verschillende regio's. Hierin wordt aangesloten bij de kenmerken van de arbeidsmarkt in de regio; daar waar veel laagopgeleiden zijn ligt de nadruk bijvoorbeeld meer op ondersteuning en laaggeletterdheid, en daar waar sprake is van een kennisindustrie wordt een meer sectorale en werkgeversgerichte focus gehanteerd.

9.3.4 Ontwikkeling e-dienstverlening

Een nieuwe huisstijl

In het verbeteren en stroomlijnen van de uitstraling van de leerwerkloketten is gezorgd voor promotiemateriaal Leren en Werken (zoals pennen, tassen, notitieblokjes, usb-sticks etc.). Daarnaast is een format voor PowerPoint-presentaties gemaakt en zijn er standaard visitekaartjes voor de medewerkers van de loketten ontworpen. Dit alles is voorzien van het nieuwe, gestandaardiseerde logo van Leren en Werken.

Landelijke website

Met de nieuwe huisstijl is ook een nieuwe landelijke website ontwikkeld. Er is gekozen voor duidelijkheid richting de twee hoofddoelgroepen (werkgevers en particuliere klanten) door een keuzemoment in te bouwen op de welkomstpagina. Nieuw is een vacatureknop die doorlinkt naar de regionale pagina's. De website voldoet aan hoge eisen m.b.t. webtoegankelijkheid, zodat iedere particulier – ook degenen met een fysieke beperking of taalbarrière - gebruik kan maken van de website.

In totaal had de nieuwe website in de eerste periode (januari 2015 tot en met juli 2015) bijna 100.000 bezoekers, waarvan ruim 71.000 unieke bezoekers. Gemiddeld waren dat 443 bezoekers per dag. Deze bezoeker bezoekt gemiddeld 2,79 pagina's en blijft gemiddeld 4,31 minuten op de site rondkijken. De 'bounce rate' is 44,9 procent.

Ontwikkeling regionale website

Naast de landelijke website, zijn de regionale websites ontwikkeld of nog in ontwikkeling. Het landelijk programmateam biedt hierin ondersteuning, door tegen gereduceerd tarief (€ 6.000) een eigen website te maken voor de regionale leerwerkloketten, mits deze aansluit op de landelijke huisstijl.

Dit is nadrukkelijk een *mogelijkheid* die wordt geboden aan de loketten en geen verplichting. Hier wordt dan ook niet door ieder loket gebruik van gemaakt; sommigen opteren voor een zelf vormgegeven website die meer in lijn is met hun ‘couleur locale’. Het doel van het landelijk programmateam in deze ondersteuning is om de loketten te faciliteren in het hebben van een goedwerkende website, en tegelijkertijd een éénduidige en herkenbare uitstraling te hebben conform de nieuwe huisstijl.

Waardering leerwerkloketten

Zoals te zien is in figuur 31 is aan de projectleiders van de leerwerkloketten gevraagd hoe zij de bijdrage van het landelijk programmateam aan de ontwikkeling van e-dienstverlening beoordelen. Hieruit blijkt dat ongeveer de helft van de leerwerkloketten van mening is dat het landelijk programmateam hieraan bijdraagt, tegen één derde dat neutraal antwoordt, en rond de 10 procent die het hiermee oneens is. Deze score is op zichzelf positief te noemen. In verhouding is het wel één van de minder positief beoordeelde aspecten van de dienstverlening van het landelijk programmateam.

9.3.5 Faciliteren verbinding tussen leerwerkloketten (webbased community, netwerkbijeenkomsten)

Het landelijk programmateam speelt een actieve rol in het verbinden van de leerwerkloketten, en het stimuleren van kennisdeling tussen hen. Hiervoor zet men primair twee kanalen in; de webbased community en netwerkbijeenkomsten.

Webbased community

Voor de partners en professionals is er via de landelijke website door middel van een login toegang tot een community. Hier kunnen de professionals updates posten, en deelnemen aan discussies. Deze community heeft in totaal 311 leden, wat gemiddeld ongeveer 10 gebruikers per loket maakt.

De leden van de community zijn op dit moment nog terughoudend in het gebruiken van de functies om berichten/updates te posten. Eens per maand stuurt het landelijk programmateam via de website een communitymail met een overzicht van de nieuwe berichten. Dit leidt elke maand tot een piek in de bezoekersaantallen.

Netwerkbijeenkomsten

Het landelijk programmateam organiseert periodiek netwerkbijeenkomsten voor de projectleiders van de leerwerkloketten. Tijdens deze netwerkbijeenkomsten is er de gelegenheid voor de projectleiders om onderling kennis en ervaring uit te wisselen, en is er laagdrempelig contact met het landelijk programmateam. De netwerkbijeenkomsten worden over het algemeen goed bezocht, en worden positief beoordeeld (zie figuur 31).

9.3.6 Verantwoording regionale leerwerkloketten richting landelijk programmateam

De landelijk programmamanager van de leerwerkloketten is in de periode 2013-2015 samen met de regionale projectleiders aan de slag geweest om een heldere plan-do-check-actcyclus (PDCA) neer te zetten.

In 2013 hebben de leerwerkloketten, op verzoek van het landelijk programmateam, businessplannen opgesteld in een vooraf vastgesteld format en ter goedkeuring voorgelegd aan het programmateam. In 2014 (op proef) en in 2015 (officieel) hebben de leerwerkloketten ook jaarplannen opgeleverd. Naar aanleiding van die jaarplannen is het programmateam met iedere regio in gesprek gegaan om de jaarplannen te verbeteren indien dat nodig en mogelijk bleek te zijn. Doel van invoering van de jaarplannen is om de businessplannen concreet uit te werken en om jaarlijks in te kunnen spelen op actuele thema's. Het opstellen van een jaarplan geeft bovendien in de regio's aanleiding om nog eens de doelstellingen en beoogde resultaten gezamenlijk te overwegen en vast te stellen. Op basis van deze plannen zijn dan ook resultaatafspraken gemaakt en bij het jaarplan hoort een verantwoordingsrapportage.

Zo heeft er in de periode die nu geëvalueerd wordt, een ontwikkeling plaatsgevonden van plannen naar uitvoering. Op dit moment wordt de PDCA-cyclus rondgemaakt door het professionaliseren van de monitoring en verantwoording. Dit jaar (2015) wordt een proef gedraaid door het landelijke programmateam met het maken van afspraken over de verantwoording over kernactiviteiten van de leerwerkloketten. Daarnaast is het landelijk programmateam is aan de slag met een model, waarmee het behaalde maatschappelijk rendement inzichtelijk kan worden gemaakt.

Kortom, er heeft een voortgang plaatsgevonden van businessplan naar jaarplan naar verantwoordingsrapportage. Dit draagt bij aan een professionele netwerkorganisatie waarin veel kennis is opgebouwd. Het landelijk programmateam beoogt overigens met de nieuwe verantwoordingscyclus nadrukkelijk geen hiërarchische relatie neer te zetten, omdat dat niet past bij een netwerkorganisatie van regionale partners. Wel hanteert het landelijke programmateam een systematiek voor effectieve netwerkorganisatie, waarbij zowel op strategisch (bestuurlijk) als op tactisch (agendasetting) en operationeel niveau afspraken gemaakt worden.

9.3.7 Verantwoording landelijk programmateam richting SZW

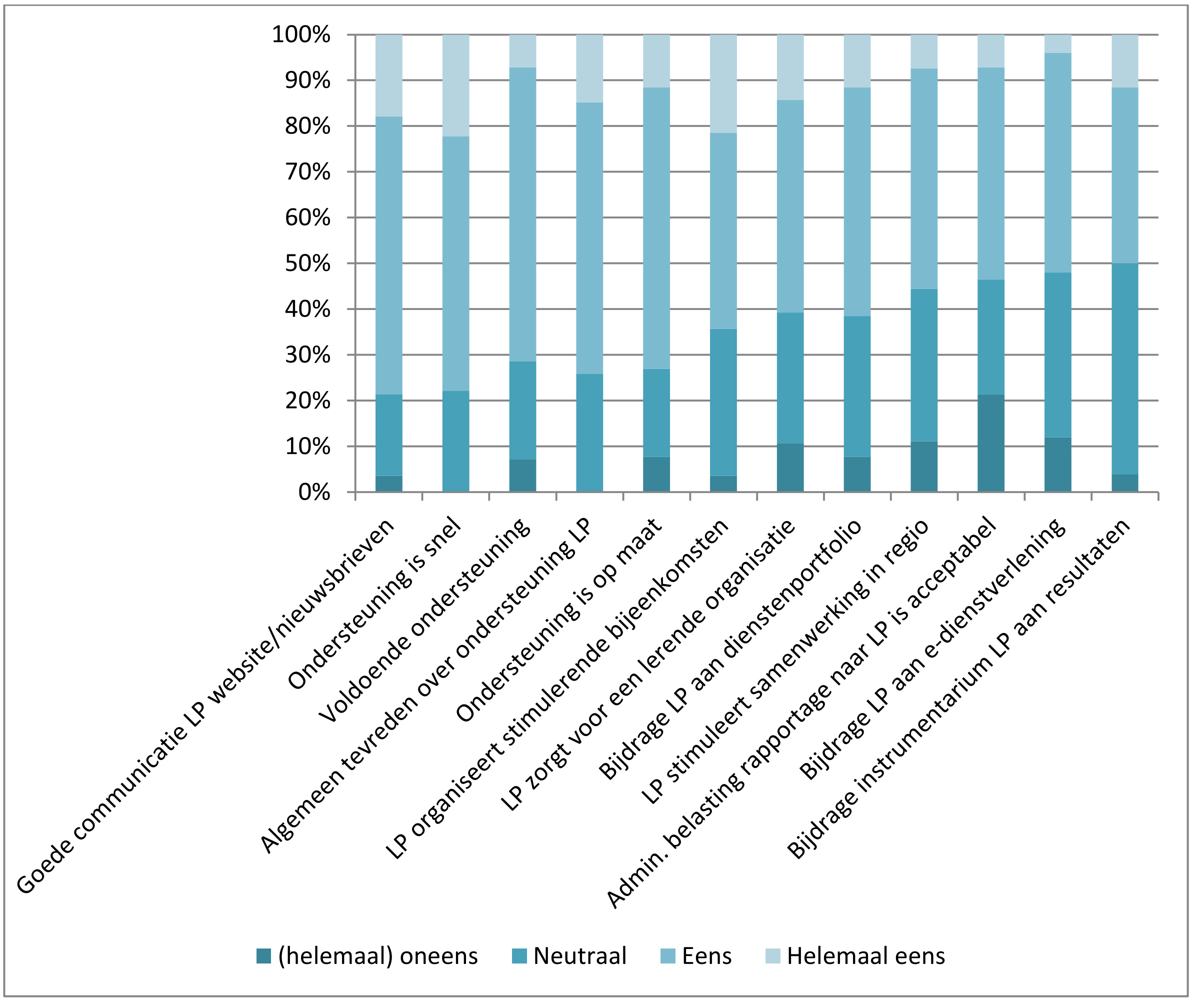
Het landelijk programmateam legt proactief verantwoording af aan SZW. Hoewel er geen sprake is van een officieel verantwoordingsmechanisme, rapporteert het landelijk programmateam op regelmatige basis over de stand van zaken.

9.4 Ervaringen leerwerkloketten met ondersteuning landelijk programmateam

Tevredenheid

Figuur 31 laat de opvattingen van de projectleiders leerwerkloketten zien over de ondersteuning van het landelijke projectteam, aan de hand van een aantal aspecten. In het algemeen valt op dat de projectleiders zeer positief zijn. Op de stelling '*Ik ben over het geheel genomen tevreden over de ondersteuning van het landelijke projectteam naar mijn leerwerkloket toe'* antwoordt 75 procent (helemaal) eens, en antwoordt de overige 25 procent neutraal. Ook op de overige aspecten geldt dat meer dan de helft van de leerwerkloketten deze positief tot zeer positief beoordeelt, en dat het aantal negatieve beoordelingen doorgaans beperkt is tot 10 procent.

De projectleiders zijn het meest positief over de snelheid van de ondersteuning, het maatwerk dat geleverd wordt, en de communicatie (via website en nieuwsbrieven). De mate waarin het landelijk programmateam bijdraagt aan diverse zaken (samenwerking in de regio, ontwikkeling e-dienstverlening, een lerende organisatie, de dienstenportfolio) wordt ook overwegend positief beoordeeld. Het meest kritisch zijn de projectleiders van de leerwerkloketten over de administratieve belasting van de rapportage, waarover 21 procent aangaf deze niet acceptabel te vinden. Uit de focusgroepen komt naar voren dat het vaak tijd kost om de eigen plannen en resultaten om te vormen naar het vereiste format van het landelijke projectteam. Daarnaast drukt de administratieve belasting op de loketten, omdat de formatie doorgaans beperkt is tot enkele fte. Als suggestie voor het verminderen van de administratieve belasting gaven de projectleiders aan dat een éénduidig en simpel format om te verantwoorden zou helpen. Dat bestaat al voor de planvorming, hetzelfde zou kunnen werken voor de verantwoording, inclusief een helder registratiesysteem.Daar wordt aan gewerkt.



Figuur 31: Opvattingen van projectleiders over ondersteuning landelijke projectteam (LP) a.d.h.v. stellingen (bron: vragenlijst onder projectleiders leerwerkloketten) (N = 28).

In de vragenlijst onder projectleiders is hen gevraagd naar verdere verbeterpunten voor de ondersteuning vanuit het landelijke projectteam. Hun suggesties waren:

- Het landelijk programmateam zou (nog) meer kunnen bijdragen aan de landelijke profilering van de leerwerkloketten. Het bij de partners op de agenda houden van de thema's rondom leren en werken zowel landelijk als regionaal blijft een van de meest belangrijke randvoorwaarde om succesvol te blijven.
- Het landelijk programmateam zou meer in kunnen zoomen op de specifieke regionale mogelijkheden en beperkingen; wat werkt in de ene regio hoeft niet per se te werken in de andere. Kennisuitwisseling op maat zou een verbetering of aanvulling zijn ten opzichte van de landelijke kennisuitwisseling die nu plaatsvindt. Op dit moment zijn er al initiatieven gestart om regionaal uit te wisselen, zoals in het noorden (Friesland, Groningen, Drenthe en Twente).

9.5 Analyse ondersteuning landelijk programmateam

Het landelijk programmateam ondersteunt 32 leerwerkloketten. Niet in alle arbeidsmarktregio's is dus een leerwerkloket actief. Uit gesprekken met de projectleiders van leerwerkloketten, maar ook met de ministeries van OCW en SZW, kwam een positief beeld over de inzet en effectiviteit van het landelijk programmateam, en in het bijzonder de programmamanager, naar voren. Het programmateam wordt geassocieerd met kwaliteit, tijdigheid, effectiviteit en servicegerichtheid.

Leden van het programmateam hebben zelf de indruk laagdrempelig te zijn, omdat ze regelmatig worden benaderd (telefonisch en digitaal) met vragen. Ook worden ze tijdens de netwerkbijeenkomsten gevonden door projectleiders en bevraagd. Dit beeld is bevestigd door de uitkomsten van de enquête onder projectleiders. Een ruime meerderheid is positief over de ondersteuning van het landelijk projectteam en benoemt daarbij de digitale dienstverlening zoals opgezet door het landelijk projectteam. De communicatie van het landelijke projectteam richting de leerwerkloketten middels website en nieuwsbrief en de snelheid van de dienstverlening, wordt door de projectleiders van de leerwerkloketten eveneens als positief ervaren. Al met al wordt deze infrastructuur als adequaat ervaren.

Het landelijk projectteam heeft een PDCA-cyclus ontwikkeld waarin de leerwerkloketten plannen en resultaten kunnen verantwoorden. Een punt dat aandacht behoeft, betreft de administratieve belasting, omdat het vrij veel tijd kost om de eigen plannen en resultaten om te vormen naar het vereiste format van het landelijke projectteam. Daarvoor ontwikkelt het landelijk projectteam momenteel standaardformats voor de gehele cyclus.

Ook het landelijk programmateam zelf legt verantwoording af, maar dan aan de opdrachtgever het Ministerie van SZW. Hoewel er geen sprake is van een officieel verantwoordingsmechanisme, rapporteert het landelijk programmateam op zeer regelmatige basis over de stand van zaken. Van beide kanten zijn hierover positieve signalen gekomen.

10.Samenvatting en conclusies

10.1 Inleiding

In 2005 initieerde de door de ministeries van OCW en SZW ingestelde Projectdirectie Leren & Werken een stimuleringsregeling op het terrein van leren en werken. Met steun van de Projectdirectie ontstonden in een aantal regio's samenwerkingsconstructies Leren en Werken. Eind 2009 verzochten de ministeries van SZW en OCW aan UWV WERKbedrijf, deze uit te bouwen tot een landelijk dekkend netwerk van leerwerkloketten. In 2011 is een evaluatie uitgevoerd door adviesbureau Berenschot waarin is onderzocht wat de functie en de meerwaarde is van de leerwerkloketten. Op basis van dit onderzoek is de subsidieperiode verlengd. Ook voor de jaren 2013-2015 is door de minister van SZW besloten om de financiële ondersteuning voort te zetten vanwege de onverminderde noodzaak om scholing en arbeidsmarkt te blijven verbinden.

Deze rapportage bevat de uitkomsten van de evaluatie van de leerwerkloketten van de afgelopen subsidieperiode 2013-2015. In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de evaluatie samengevat en worden de conclusies gepresenteerd in de vorm van de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Voor de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd verwijzen we u naar paragraaf 2.2

10.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van de evaluatie luidde:

"In welke mate vervullen de leerwerkloketten een effectieve en toegankelijke advies- en schakelfunctie tussen arbeidsmarkt en onderwijs voor professionals, klanten (w.o. werknemers en werkzoekenden) en werkgevers?"

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in vijf deelvragen:

1. Hoe krijgt de regionale samenwerking vorm?
2. Welke dienstverlening wordt geboden door de regionale leerwerkloketten?
3. Vult het landelijke projectteam de taken adequaat in?
4. Hoe ziet de financiering van de regionale leerwerkloketten eruit?
5. Hoe tevreden zijn klanten van de leerwerkloketten met de dienstverlening?

10.3 Hoe krijgt de regionale samenwerking vorm?

Doel en organisatie

Het programma Leren en Werken heeft als doel de aansluiting tussen onderwijs, opleidingsmarkt, arbeidsmarkt en arbeidsmarktkansen te versterken. Hiertoe is in bijna alle arbeidsmarktregio's een leerwerkloket gevormd. Er zijn in totaal 35 arbeidsmarktregio's.

In 32 arbeidsmarktregio's is een Leerwerkloket en een netwerk leren en werken operationeel. Hier kunnen jongeren, werkenden, werkzoekenden en werkgevers terecht voor informatie en onafhankelijk advies over opleidingen, EVC's en werkend leren. In twee regio's hebben de verschillende partijen er voor gekozen geen leerwerkloket te realiseren, in één regio is een leerwerkloket in oprichting.

De *core business* van leerwerkloketten is het bevorderen dat vragers en aanbieders van scholing elkaar beter weten te vinden. Leerwerkloketten zijn de schakel tussen de partijen die in de regio bij het netwerk Leren en Werken betrokken zijn; UWV, gemeenten, onderwijsinstellingen, kenniscentra en bedrijfsleven. Gezamenlijk ontwikkelen zij activiteiten, arrangementen, producten en diensten die de aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt verbeteren. De leerwerkloketten hebben tot doel een laagdrempelige adviesfunctie voor werkgevers en particuliere klanten te creëren op het gebied van leren en werken, door in de regio een brug te slaan tussen arbeidsmarkt en onderwijs (makelaars- en schakelfunctie), zodat schaarse middelen tussen partners voor de gezamenlijke doelgroepen - werkgevers en particuliere klanten - efficiënter en effectiever worden ingezet.

De leerwerkloketten hebben zich over het algemeen georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op het strategisch niveau functioneert doorgaans een stuurgroep. Deze rol wordt soms ingevuld door een speciaal in het leven geroepen stuurgroep, meestal door een bestaand bestuurlijk samenwerkingsverband in de arbeidsmarktregio. De leden van de stuurgroep in ieder geval bestaand uit UWV, gemeente en roc, ondertekenen het businessplan en de jaarplannen van de leerwerkloketten. Het businessplan bevat de bijdrage en inzet van de samenwerkende partners (zowel kwalitatief als kwantitatief). Op tactisch niveau functioneert doorgaans een projectgroep. In de projectgroep wordt verder invulling gegeven aan de implementatie van het businessplan en jaarplan. De projectleider van het leerwerkloket stuurt (functioneel) een team aan van leerwerkadviseurs.

De samenwerking wordt op alle drie de niveaus door een ruime meerderheid van de projectleiders en de netwerkpartners als goed gezien. De samenwerking op uitvoeringsniveau wordt het best gewaardeerd. Een ruime meerderheid geeft aan dat de samenwerking met de partners in het leerwerkloket zich intensiveert. Ook geeft een meerderheid aan dat er vaker met de samenwerkingspartners overlegd wordt. Tot slot geeft een ruime meerderheid van de leerwerkloketten aan dat er sprake is van verduurzaming van het netwerk.

Effectieve netwerksturing

Het bijeenbrengen, verbinden en ontsluiten van actuele kennis van arbeidsmarkt en scholing, maar ook van de wetgeving en financiële mogelijkheden is de basis voor het goed kunnen functioneren van het leerwerkloket. Doordat op regionaal niveau vele formules worden ontwikkeld om te komen tot een succesvol netwerk kan worden gezocht naar de meest succesvolle elementen daarin, echter, er zal nooit een universele blauwdruk uit volgen.

De meest genoemde succesvolle elementen van het leerwerkloket volgens de netwerkpartners zijn:

- Onafhankelijkheid: cruciaal in de rol van verbinder in het netwerk (en onmisbaar voor de klanten).
- Katalysator van aandacht voor de inzet van leren en werken in de regio.
- Effectief netwerk waarbij door bundeling van partijen, middelen en mogelijkheden worden gegenereerd voor de (gezamenlijke) klanten.
- Gericht op duurzaamheid, langere termijn perspectief, zowel voor de klant als bij de opbouw van het netwerk in de regio (de waan van de dag doorstaand).

Het formuleren, behouden en behalen van gezamenlijke doelen, gezamenlijke inspanningen en commitment kosten tijd en energie van alle netwerkpartners. Dat zal nooit vanzelf gaan. Een katalysator in de vorm van onafhankelijke personen die zaken agenderen, arrangeren, combineren, opstarten en soms ook weer terugleggen bij partners is onontbeerlijk volgens alle partners.

Geen van de leerwerkloketten twijfelt dan ook aan de eigen meerwaarde bij het vormen en richting geven van de coalitie, maar het onder woorden brengen van die meerwaarde blijft complex. Een terugkerend thema daarbij is de herkenbaarheid en profilering van de loketten. Zoals bij iedere organisatie die een ‘spin-in-het-webfunctie’ vervult, is de waarde ervan vaak groot, maar de zichtbaarheid minder.

In de bestuurlijke ronde tafel werd dan ook aangegeven dat het maken van goede keuzes in de positionering en takenpakket van het leerwerkloket cruciaal is. Behalve het maken van goede keuzes is het ook nodig te monitoren of de positionering en rolinvulling volgens afspraak verloopt. Leerwerkloketten hebben, volgens de bestuurders, de natuurlijk neiging in te springen waar de gaten vallen. De leerwerkloketten zijn volgens bestuurders, projectgroepleden en loketmedewerkers zelf het meest effectief als ze agenderen, arrangeren, zaken opstarten én weer terugleggen bij de netwerkpartners en niet met het beperkt aantal fte’s een te grote rol in de uitvoering en bemiddeling van individuen oppakken.

Samenwerking werkgeversservicepunten en leerwerkloketten

Ook in de organisatie van de aansluiting van de leerwerkloketten op de Werkgeversservicepunten bestaan meerdere varianten in de uitvoering. Een gezamenlijk regionale strategie op het actief benaderen van werkgevers en keuzes voor branches is in de meeste regio’s (nog) niet aan de orde. Doorgaans ligt de werkgeversbenadering voornamelijk bij het WSP. De mate waarin het leerwerkloket een rol speelt in de benadering verschilt. In de ene regio is de samenwerking ad-hoc op basis van de vragen die binnenkomen, in de andere regio trekt het werkgeversservicepunt en het leerwerkloket samen op richting werkgevers. De leerwerkloketten geven aan ook los van het werkgeversservicepunt contact te hebben met werkgevers wanneer ze specifieke kansen zien. De meerwaarde van het leerwerkloket is het grootst voor het mkb, aangezien deze bedrijven doorgaans minder kennis in huis hebben op het gebied van scholing en bijvoorbeeld financial engineering. De meeste werkgeversservicepunten daarentegen richten zich in de benadering primair op grote en middelgrote werkgevers, ten behoeve van het bereiken van hun doelstellingen.

10.4 Welke dienstverlening wordt geboden door de regionale leerwerkloketten?

Dienstverlening particulieren klanten en werkgevers

De leerwerkloketten bedienen, conform opdracht, een brede doelgroep, bestaande uit verschillende soorten particuliere klanten (breder dan de SUWI-doelgroep) en werkgevers. Voor particuliere klanten (werkzoekenden, werknemers en studenten/scholieren met vragen op het gebied van leren en werken) bestaat de dienstverlening met name uit informatie over scholing en arbeidsmarkt, loopbaanadviesgesprekken en competentietesten. Voor werkgevers betreft het voornamelijk werving voor leerwerktrajecten, informatieverstrekking over financial engineering en scholingsadvies en –informatie. De leerwerkloketten bedienen momenteel meer particuliere klanten dan werkgevers, omdat het in de opdracht van de leerwerkloket is opgenomen dat zij via het werkgeversservicepunt hun dienstverlening aanbieden aan werkgevers. Zij hebben daarmee geen directe ‘frontoffice’functie.

De dienstverlening zelf vindt op verschillende manieren plaats. Face-to-facecontact heeft deels plaatsgemaakt voor digitale dienstverlening via de website, e-mail en sociale media. Daarnaast is telefonisch contact mogelijk. De digitale dienstverlening wordt echter niet altijd als snelste of beste oplossing ervaren door de leerwerkloketten. Voor bepaalde onderdelen van de dienstverlening en voor bepaalde doelgroepen is het van belang in persoon te communiceren.

Strategie en nieuwe taken

De partners in de regio prioriteren de gewenste dienstverlening in een door alle partijen ondertekend businessplan, gevolgd door jaarplannen. De leerwerkloketten ademen daardoor mee met de omgeving van de verschillende partners en zorgen voor samenhang. De afgelopen jaren is veel veranderd in en om de organisaties van de partners van de leerwerkloketten. Dat heeft geleid tot nieuwe vraagstukken waarbij de leerwerkloketten gevraagd zijn ondersteuning te bieden. De nieuwe taken richten zich veelal op kwetsbare doelgroepen (zoals uitstromers uit het praktijkonderwijs en het vso), groepen die niet in beeld zijn bij de netwerkpartners (zoals Nuggers) en het zoeken naar bbl-plaatsen of het voor werkgevers zoeken naar geschikte kandidaten voor bbl-plaatsen.

Geconcludeerd kan worden dat de structuur en infrastructuur dusdanig flexibel is dat in kan worden gespeeld op nieuwe vragen omtrent leren en werken en dat de samenwerkingspartners gebruik maken van de infrastructuur van het leerwerkloket om bij nieuwe vraagstukken maatregelen te agenderen, coördineren en op te starten. In die zin is er dus sprake van een gezamenlijke strategische visie op leren en werken in de regio en planvorming daaromtrent.

10.5 Vult het landelijke projectteam de taken adequaat in?

Ter ondersteuning van de regionale leerwerkloketten is er op landelijk niveau een Landelijk Programmateam Leren en Werken opgezet, ondergebracht bij de divisie Werkbedrijf van UWV. UWV draagt zorg voor de bemensing van de landelijke projectorganisatie voor de leerwerkloketten en kent de rijksbijdrage toe aan de regionale samenwerkingsverbanden.

Het landelijk programmateam bestaat uit 13 medewerkers (8,5 fte) die de volgende dienstverlening leveren conform landelijke opdracht:

- organiseren en realiseren van landelijke infrastructuur leren en werken aansluitend op 35 arbeidsmarktregio's
- samenhang organiseren in de werkprocessen, diensten, taken en producten van de leerwerkloketten met o.a. dienstverlening werkpleinen, werkgeversservicepunten, jongerenloketten en landelijke samenwerkingspartners
- dienstenportfolio via multichanneling. Onderhouden landelijke website en digitale nieuwsbrief: ontwikkeling van e-dienstverlening voor burgers: Landelijk waar mogelijk via werk.nl, voorlopig nog door optimalisatie huidige Lerenenwerken-site
- onderhouden webbased community voor professionals leren en werken; faciliteren verbindingsplatform en instrumentatie. Organiseren netwerkbijeenkomsten professionals
- in overleg met SZW opstellen van verantwoordingsdocumenten (managementinformatie, het model businessplan)
- financieel beheer van geldstromen, controle op de begrotingen, verantwoording van de regionale leerwerkloketten omtrent de (co-)financiering, monitorrapportages en visitaties
- verantwoording van bovenstaande richting SZW.

Uit gesprekken met- en de enquête onder de projectleiders van leerwerkloketten en met de ministeries van OCW en SZW, kwam een positief beeld over de inzet en effectiviteit van het landelijk programmateam, en in het bijzonder de programmamanager, naar voren. Het programmateam wordt geassocieerd met kwaliteit, tijdigheid, effectiviteit en servicegerichtheid.

Een ruime meerderheid van projectleiders is positief over de ondersteuning van het landelijk projectteam en benoemt daarbij met name de digitale dienstverlening en de netwerkbijeenkomsten zoals opgezet door het landelijk projectteam. De communicatie van het landelijke projectteam richting de leerwerkloketten middels website en nieuwsbrief en de snelheid van de dienstverlening, wordt door de projectleiders van de leerwerkloketten eveneens als positief ervaren. Al met al wordt deze infrastructuur als adequaat ervaren.

Het landelijk projectteam heeft een PDAC-cyclus ontwikkeld waarin de leerwerkloketten businessplannen en jaarplannen op uniforme wijze opstellen. Er heeft in de afgelopen jaren een voortgang plaatsgevonden van het opstellen van businessplannen naar ook het opstellen van jaarplannen. In het komende jaar wordt de PDCA-cyclus doorontwikkeld richting een wat meer uniforme verantwoordingsrapportage op de hoofddoelen van de leerwerkloketten. Het landelijk programmateam beoogt overigens met de nieuwe verantwoordingscyclus nadrukkelijk geen hiërarchische relatie neer te zetten want dat past niet bij een netwerkorganisatie van regionale partners.

Een punt dat volgens de projectleiders aandacht behoeft, betreft de administratieve belasting, omdat het vrij veel tijd kost om de eigen plannen en resultaten om te vormen naar het vereiste format van het landelijke projectteam. Daarvoor ontwikkelt het landelijk projectteam momenteel standaardformats voor de gehele cyclus.

Ook het landelijk programmateam zelf legt verantwoording af aan de opdrachtgever het Ministerie van SZW. Hoewel er geen sprake is van een officieel verantwoordingsmechanisme, rapporteert het landelijk programmateam op zeer regelmatige basis over de stand van zaken. Van beide kanten zijn hierover positieve signalen gekomen.

10.6 Hoe ziet de financiering van de regionale leerwerkloketten eruit?

Financiering en cofinanciering leerwerkloketten

SZW heeft voor de subsidieperiode 2013 – 2015 jaarlijks € 100.000 per leerwerkloket beschikbaar gesteld. Dit is reeds verlengd tot en met 2016. Het ministerie heeft met de subsidie een eis betreffende cofinanciering gesteld. Dat wil zeggen dat de deelnemende partners gezamenlijk minimaal 50 procent van het basisbedrag moeten financieren.

In 2014 was voor alle loketten was een rijksfinanciering van 100.000 euro begroot. In verreweg de meeste gevallen was de uiteindelijke rijksfinanciering gelijk aan dit begrote bedrag. Daarnaast hebben nagenoeg alle leerwerkloketten in dat jaar voldaan aan de eis van minimaal 50 procent cofinanciering. De meeste leerwerkloketten hebben een cofinanciering gerealiseerd van tussen de 150 en 200 procent.

De cofinanciering kwam voornamelijk vanuit drie bronnen, UWV, gemeenten en roc's. Van deze drie partijen bood UWV de meeste cofinanciering (52 procent), gevolgd door gemeenten (26 procent) en de roc's (18 procent). In totaal kwam 5 procent van de cofinanciering vanuit overige partijen, zoals SBB, werkgevers of andere samenwerkingspartners.

Knelpunten financiering

Alle respondenten noemen de jaarlijkse subsidie van SZW als positief punt, omdat het als vliegwiel wordt ervaren en als waarborg voor onafhankelijkheid, waardoor de andere cofinanciers zich financieel en inhoudelijk verbinden.

Projectleiders geven verder aan dat cofinanciering van regionale partners en onafhankelijkheid soms op gespannen voet kunnen komen te staan. Omdat partners mede financieren, stellen zij eisen aan de besteding van door hen ingebrachte financiële middelen. Dat kan afbreuk doen aan de onafhankelijkheid van adviezen. Voor volledig onafhankelijk advies, achten zij ook financiering vanuit de Rijksoverheid nodig.

In de focusgroepen komt verder naar voren dat de leerwerkloketten het kortcyclische karakter van de rijkssubsidiëring als een groot knelpunt ervaren in de continuïteit van het leerwerkloket. Doordat de bestaanszekerheid doorgaans niet verder dan één of twee jaar in de toekomst reikt, is het moeilijk voor de leerwerkloketten om te werken aan duurzame commitment vanuit het netwerk; zij kunnen zichzelf immers niet duurzaam committeren.

Het kan ook leiden tot een groter verloop in het personeel; omdat men werkt op basis van tijdelijke contracten en verlenging onzeker is, is het moeilijk om goed personeel te vinden en voor langere tijd aan de organisatie te binden.

10.7 Hoe tevreden zijn klanten van de leerwerkloketten met de dienstverlening?

Meerwaarde leerwerkloket voor klanten volgens netwerkpartners

We hebben tijdens de focusgroepen gevraagd wat volgens de netwerkpartners de meerwaarde is van het leerwerkloket voor verschillende klantgroepen:

- *Actuele* kennis van regelgeving en *onafhankelijk* advies over scholing en financiering. Kennis en advies over regelgeving, scholing en bijvoorbeeld financial engineering is voor de mkb-bedrijven, die zelf niet de kennis in huis hebben, het meest van waarde.
- Ontwerpen en creëren van arrangementen; een passend leerwerktraject, afgestemd op het bedrijf eventueel in combinatie met een financieel arrangement. Dit kan ook een verzameling van kleine bedrijven zijn, mits ze in een samenwerkingsverband georganiseerd zijn.
- Bestand van potentiële werknemers. Het leerwerkloket biedt ook meerwaarde als de werkgever geen werknemers kan vinden. Het leerwerkloket selecteert en begeleidt immers geschikte werknemers.
- Accreditering en leerbedrijven: het leerwerkloket fungeert als laagdrempelige vraagbaak voor bedrijven die geaccrediteerd willen worden als leerbedrijf via SBB.
- Coördinatie van partijen in de regio. Het leerwerkloket voert de regie, lost problemen op, doet leerlingbegeleiding op de werkplek et cetera. Het biedt de werkgever daarmee één aanspreekpunt en ontlast de werkgever zoveel mogelijk.
- Onafhankelijk (loopbaan)advies voor particuliere klanten. Het leerwerkloket biedt een veilige omgeving om de mogelijkheden door te spreken en advies in te winnen. De gesprekken hebben immers geen gevolgen voor uitkeringen en dergelijken. Het leerwerkloket is dan ook onafhankelijk van uitkerende instanties en kan daarom adviseren, niet perse over de kortste weg naar werk, maar de meest duurzame weg naar werk gericht op de ontwikkeling van de werkzoekende.
- Ondersteuning bij het vinden van een bbl-plek. Het leerwerkloket zoekt bbl-plekken en geeft tips aan de werkzoekenden omtrent cv en solliciteren.

Tevredenheid van particuliere klanten: werkzoekenden, werknemers en scholieren met vragen op het gebied van leren en werken

Bijna driekwart van de particuliere klanten bestaat uit werkzoekenden. Werkzame mensen hebben zelden gebruik gemaakt van de diensten van het leerwerkloket. Een verklaring daarvoor kan gevonden worden in het feit dat door de financiële crisis de afgelopen jaren weinig (vrijwillige) arbeidsmobiliteit is geweest.

De toegang tot de leerwerkloketten is voor deze klantgroepen voldoende toegankelijk gebleken. Het grootste deel heeft daarbij gebruik gemaakt van de fysieke locatie. De meest gebruikte digitale media waren eveneens persoonlijk van aard. Dit waren namelijk e-mail en telefoon. Gebruik van de website blijft daarop flink achter. Daaruit kan geconcludeerd worden dat de klant persoonlijk contact in de communicatie opzoekt.

Klanten zijn overwegend tevreden met de dienstverlening, maar een deel is ook ontevreden, met name over het vinden van een stageplek of leerwerkplek. In de focusgroepen is aangegeven dat een verklaring voor deze onbevredigende score wellicht gevonden kan worden in het feit dat verwachtingen hieromtrent hoog gespannen zijn en de resultaten kunnen tegenvallen omdat er een tekort is aan geschikte leerwerkplekken en de klant dus het advies krijgt van het leerwerkloket om bijvoorbeeld een andere route te kiezen (loopbaanadvies). Het managen van verwachtingen met name op dit punt is in de toekomst van belang.

Een deel van de klanten is kritisch over de kennis van de leerwerkloketten, betreffende arbeidsmarkt en scholingsaanbod, waar juist de netwerkpartners aangeven de leerwerkloketten te waarderen om hun kennis. Het continue bijhouden van de arbeidsmarktkennis, kennis over scholing, regelgeving etc. is één van de belangrijke functies van het leerwerkloket. Met relatief weinig mankracht wordt een breed spectrum aan kennis vergaard en ontsloten. De voeding vanuit het regionale netwerk en de landelijke partners zoals UVW en SBB zijn bij deze functie cruciaal. Zij geven ook aan zoveel mogelijk kennis op laagdrempelige wijze beschikbaar te maken/houden. Ook het landelijke programmamanagement zorgt voor bundeling van kennis vanuit verschillende partners. De leerwerkloketten geven zelf aan dat het inzichtelijk maken van het regionale scholingsaanbod de grootste uitdaging is (niet alleen het aanbod van de roc's, maar ook van de particuliere aanbieders, branches etc.).

Wat betreft de dienstverlening blijkt dat mailcontact, ten opzichte van andere digitale mogelijkheden, het best wordt gewaardeerd. Dat kan te maken hebben met het feit dat individueel contact per e-mail wel mogelijk is en via de website en sociale media niet. Communicatie via sociale media wordt het minst gewaardeerd.

Werkgevers

Werkgevers worden meestal door zakelijke contacten, UWV of gemeente op de dienstverlening leren en werken gewezen. Verrassend is dat het werkgeversservicepunt pas als vierde instantie wordt genoemd die hen wijst op de dienstverlening. Een verklaring daarvoor kan liggen in het feit dat werkgevers het werkgeversservicepunt en de leerwerkloketten beide onder de noemer 'leren en werken' scharen en daardoor de vraag breder hebben opgevat.

Werkgevers maken wat betreft de dienstverlening met name gebruik van de mogelijkheden omtrent leerwerktrajecten en de werving en selectie van de juiste kandidaten. Zij vragen ook informatie en advies over scholingsmogelijkheden voor eigen medewerkers. Daaruit kan geconcludeerd worden dat de leerwerkloketten weliswaar niet rechtstreeks door werkenden worden benaderd, maar wel door werkgevers met dergelijke op- en bijscholingsvragen.

Daarnaast valt op dat werkgevers de dienstverlening van de leerwerkloketten beter beoordelen dan particuliere klanten doen. In totaal is slechts 13 procent van de werkgevers ontevreden met de dienstverlening. Meest genoemde reden daarvoor is de snelheid van de dienstverlening. Wat betreft het begrijpen van de vraag en bereikbaarheid voor vragen scoren de leerwerkloketten echter zeer goed. Opvallend is dat de leerwerkloketten wat betreft kennis over scholingsmogelijkheden wederom relatief minder goed worden gewaardeerd. Kennis over arbeidsmarkt is daarentegen beter gewaardeerd dan bij de particuliere klanten het geval was.

Bijlage 1 – Volledige vraagstelling onderzoek

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

> "In welke mate vervullen de Leerwerkloketten een effectieve en toegankelijke advies- en schakelfunctie tussen arbeidsmarkt en onderwijs voor professionals, klanten (w.o. werknemers en werkzoekenden) en werkgevers?"

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen en sub-deelvragen:

1. Hoe krijgt de regionale samenwerking vorm?
    a. Hoe is op bestuurlijk, tactisch en operationeel de samenwerking georganiseerd?
        i. Welke partijen maken onderdeel uit van het leerwerkloket?
        ii. Maakt het leerwerkloket deel uit van het regionale arbeidsmarktbeleid?
        iii. In hoeverre is de inrichting en aansturing effectief?
    b. Hoe werken de leerwerkloketten voor wat betreft hun advies- en schakelfunctie tussen onderwijs en arbeidsmarktregio samen op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau?
    c. Hoe geven de leerwerkloketten hun advies- en schakelfunctie tussen onderwijs en arbeidsmarktregio vorm en inhoud?
    d. Is er een gezamenlijke strategische visie op het leerwerkloket en breder op leren en werken in de regio? Maakt deze deel uit van het regionale arbeidsmarktbeleid?
    e. Hoe is de aansluiting op c.q. samenwerking met de regionale werkgeversservicepunten?
    f. Is er verbinding met andere relevante regionale opdrachten? Zoals het Actieplan jeugdwerkloosheid, of het Actieplan laaggeletterdheid?
    g. Hebben samenwerkingspartners de afgelopen 3 jaar invulling gegeven aan verduurzaming van het netwerk, en zo ja op welke wijze?
    h. Is er sprake van publiek/private samenwerking?
    i. Welke meerwaarde bieden de leerwerkloketten voor de samenleving volgens de partners?
2. Welke dienstverlening wordt geboden door de regionale leerwerkloketten?
    a. Welke diensten levert het regionale leerwerkloket en via welke kanalen? Is dit conform de opdracht?
        i. arbeidsmarktgerelateerd scholingsadvies

ii. competenties in kaart brengen (d.m.v. CompetentieTestdienstverlening)

iii. adviseren en aanmelden voor EVC-procedures

iv. samenstellen van leerwerkarrangementen

b. Is voor de burger online dienstverlening het primaire kanaal? Indien niet, waarom niet (zijn er belemmeringen en welke zijn dat)?

c. Welke en hoeveel taken/diensten worden door welke samenwerkingspartner geleverd?

d. Zijn er (nieuwe) taken op de leerwerkloketten afgekomen, en zo ja, welke zijn dat?

3. Vervult het landelijke projectteam de taken adequaat in?

   a. Hoe is de landelijke infrastructuur leren en werken georganiseerd en hou verhoudt deze zich tot (en sluit deze aan bij) de bestuurlijke infrastructuur in de 35 arbeidsmarktregio's?

   b. Is de opgezette infrastructuur adequaat voor de opdracht die UWV en de leerwerkloketten gekregen hebben?

   c. Hoe rapporteert het landelijke projectteam aan SZW, UWV en andere partners?

   d. In hoeverre zijn eventuele veranderingen (d.w.z. versterking, verbetering, verdere uitrol) in de activiteiten van de leerwerkloketten het gevolg van tussenkomst of aansturing van het landelijke projectteam? Bv wat betreft samenhang in dienstverlening, werkprocessen, deskundigheidsbevordering?

   e. Is rapportage over managementinformatie, effectmetingen (output/outcome), monitorrapportages en visitaties van de leerwerkloketten naar projectteam goed ingeregeld?

4. Financiering van het regionale leerwerkloket

   a. Wordt in elke arbeidsmarktregio 1 leerwerkloket gefinancierd?

   b. Wat is de omvang van de basisfinanciering?

   c. Wat is de omvang van de cofinanciering, wat is door welke partijen bijgedragen, en voldoet deze aan de voorwaarden?

   d. Heeft elke arbeidsmarktregio/leerwerkloket een businessplan 2013-2015 opgesteld en een jaarplan voor 2014 en 2015?

   e. Worden er knelpunten ten aanzien van de financiering aangeven?

5. Klanttevredenheid dienstverlening leerwerkloketten

   a. Is de dienstverlening van de leerwerkloketten toegankelijk/laagdrempelig en bruikbaar voor werknemers en werkzoekenden?

b. Is de dienstverlening van de leerwerkloketten toegankelijk en bruikbaar voor werkgeversservicepunten en werkgevers?
c. Zijn werkgevers/werkgeversservicepunten, werknemers en werkzoekenden tevreden over de dienstverlening van de leerwerkloketten?
d. Zijn klanten tevreden over de digitale dienstverlening van de leerwerkloketten?
e. Worden er knelpunten gemeld door klanten?
f. Vraagt het bedienen van mkb-werkgevers een andere werkwijze dan grotere werkgevers?

Berenschot

Bijlage 2 - Lijst van afkortingen

AMvB	Algemene maatregel van Bestuur
aoc	agrarisch onderwijs centrum
bbl	beroeps begeleidende leerweg
bol	beroeps ondersteunende leerweg
BPV	Beroeps Praktijk Vorming
CEC	Centrale Examencommissie
Crebo	Centraal register beroepsopleidingen
CvB	College van Bestuur
EVC	Erkenning van (eerder) Verworven Competenties
hbo	hoger beroeps onderwijs
lwl	leerwerkloket
mbo	middelbaar beroeps onderwijs
mkb	midden- en kleinbedrijf
NUG	Niet-uitkeringsgerechtigde
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
PDCA	Plan-do-check-act
pro	praktijkonderwijs
RMC	Regionale Meld- en Coördinatiefunctie
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SROI	Social Return On Investment
Suwi	Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoering Werknemersverzekeringen
vmbo	voorbereidend middelbaar beroeps onderwijs
vso	voortgezet speciaal onderwijs
vsv	voortijdig schoolverlaten
WSP	WerkgeversServicePunt
Wajong	Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten
WW	Werkloosheidswet

Berenschot

Bijlage 3 – Leden van de begeleidingscommissie

Voor de begeleiding van deze evaluatie is door het Ministerie van SZW een begeleidingscommissie samengesteld. Deze begeleidingscommissie is in de loop van de uitvoering van de evaluatie meerdere malen bijeen gekomen, en heeft daarbij input geleverd over de aanpak en methoden.

De leden van de begeleidingscommissie zijn:

Aat Bal (voorzitter)	Ministerie van SZW, directie Participatie en Decentrale Voorzieningen
Karin Adriaanse (projectleider)	Ministerie van SZW, directie Participatie en Decentrale Voorzieningen
Hans Hindriks	Ministerie van OCW, directie Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
Lian Bastiaansen	Ministerie van SZW, directie Arbeidsverhoudingen (AV)
Toon Janssen	Ministerie van SZW, directie Arbeidsverhoudingen (AV)
Remco van der Ziel	Ministerie van SZW, directie Financieel-economische zaken (FEZ)
Ramon Doorten	Ministerie van SZW, directie Participatie en Decentrale Voorzieningen
Pia Deveneijns	MBO Raad
Denise van Etten	UWV WERKbedrijf
Elize de Bar	UWV
Marianne Zoetmulder	UWV/Programma Leren en Werken

Bijlage 4 – Deelnemers focusgroepen

Onderstaand ziet u de personen met wie in de casestudies is gesproken.

Arbeidsmarktregio	Deelnemers
Drechtsteden	Loud Mommersteeg (Leerwerkloket Drechtsteden) Jordan de Boef (projectleider LWL AV) Diana Scheers (LWL AV) Stanley Ramkhelawan (beleidsadviseur gemeente Dordrecht) Marijke Heine (senior regionaal adviseur onderwijs arbeidsmarkt ABB) Sjoerd Visser (hoofd servicecentrum ROC Da Vinci) Arie van den Herik (adviseur bedrijven LWL Drechtsteden, Werkgevers Drechtsteden)
Rijk van Nijmegen	Marian Eijkemans (UWV WERKbedrijf) Maria Heijna (ROC) Judith Claassens (Jongerenloket) Anita Engbrocks (Leerwerkloket en UWV) Mariska de Wit (Werkgeversservicepunt)
Zeeland	Selwin Umar (Leerwerkloket) Marjolein Verseput (Viazorg) Lian de Bruijn (SBB) Jessica de Witte (Orionis) Viola Bakker (Leerwerkloket) Peter Verploeg (Jongerenloket Zeeuws Vlaanderen) Jaqueline de Jonge (Werkgeversservicepunt UWV)
Rijnmond	Harry Nuys (LeerWerkLoket Rijnmond) Ton van der Leck (WSP Rijnmond, Dienst Werk en Inkomen)

	Dick Zumker (Werkgeverservicepunt UWV) Jan Pieters (In Holland en MKB Rotterdam) Marijke Heine –Kersbergen (SBB) Soraya Engelsma (Werkgeversservicepunt UWV) Jakolien van der Poel (Leerwerkloket en Werkgeversservicepunt UWV) Marieke Smit (Gemeente Rotterdam) Kees Schilder (Zadkine College) Ineke Krijgsman (Albeda College) Carla Cathmann (Albeda College) Ulderik Speerstra (Zadkine College) Theo Wehkamp (Landelijk programma team leren en werken, SBB) (regiegroep en werkgroep)
Friesland	Ria Akkersdijk (Leerwerkloket Leeuwarden) Ruth Karakaya (Leerwerkloket, UWV) Japke bij de Leij (Leerwerkloket, UWV) Paul Molenaar (ROC Friese Poort) Jans Helmers (Nordwin College) Bas (Grip op Groen) Hidde Botma (Olympia) Joost Huiskes (Stichting Lezen en Schrijven) Bert de Jong (UWV) Ria Boer (Installatiewerk) Japke de Vries (Landschapsbeheer)
Achterhoek	Paul Mollink (regio Twente) Han Zomer (directeur M&O, ROC Twente) Mariska ten Heuw (wethouder Hengelo)
Zuidoost Brabant & Helmond-De Peel	Anne Joossen (Medewerker Servicepunt Leren en Werken Eindhoven) Meryem Yalcin (WSP UWV)

	Kevin Daley (Opleidingsadviseur SUMMA) William van Kronenburg (Ondernemer) Sylvia Conijn (Beleidsmedewerker Gemeente Helmond) Juliëtte Aerts (Accountmanager Roc ter AA) Jeroen van den Berkmortel (Helmond Stage Stad) Sven van der Pijl (Manager Valeo)
Amersfoort	Frits van Dasselaar (Directeur Entree-opleidingen en Studentendienstverlening) Jenny Drost (Projectdirecteur) Klaas Gerber (Kwaliteitsmedewerker Werk en Inkomen (Jongerenloket/Jeugdwerkloosheid)) Erik Bakker (Beleidsmedewerker Sociale Zaken) Debbie van der Meulen (Manager) Joanna van Sandick (Projectleider Interventieteam Vroegtijdig Schoolverlaters) Mels Niessen (Eigenaar/Ambitie-coach)

Berenschot

Bijlage 5 – Deelnemers rondetafels en geïnterviewden

Bestuurlijke rondetafel	Alain van de Haar (ROC Graafschapcollege Doetinchem) Cees Brouwer (CvB ROC Rivor Tiel) Mariska Ten Heuw (Wethouder Hengelo) Marianne Poelman (beleidsmedewerker gemeente Leeuwarden) Marianne Zoetmulder (landelijk programmamanager leren en werken bij UWV)
Rondetafel Werkgeversservicepunten	Marco Boersma (Projectleider leerwerkloket Amersfoort) Eric de Vos (Manager werkgeversservicepunt) Henk Korten (Senior adviseur WSP Achterhoek/Coördinator regionale sectorplannen UWV) Herman van Someren (Projectleider leerwerkloket Eindhoven) Hans Marell (Werkgeversservicepunt Eindhoven) Ton Druijf (Regiomanager UWV Groot-Amsterdam) Anita Kerssens (Projectleider LWL Alkmaar) Dick Zumker (Manager werkgeversservicepunt Rijnmond) Harry Nuys (Projectleider leerwerkloket Rijnmond) Theo Wehkamp (Beleidsadviseur Leren en Werken SBB) Rian Lukassen (Regiomanager UWV Rivierenland) Niek ter Horst (Manager Werkgeversdiensten Midden Utrecht) Jan Bijvank (Projectleider leerwerkloket Utrecht) Marianne Zoetmulder (landelijk programmamanager leren en werken bij UWV)
Telefonisch interviews	Dhr. S. Depla (Wethouder Eindhoven) Mevr. J. Reuwer (Wethouder Papendrecht) Dhr. A. Ekhart (Wethouder Leeuwarden)